



# 100

## Ý TƯỞNG

# TẠO ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN

TỪ NHỮNG TỔ CHỨC  
HÀNG ĐẦU TRÊN KHẮP THẾ GIỚI  
100 Great Personal Impact Ideas

**Peter Shaw**



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

<https://thuvienpdf.com>



**100**  
**Ý TƯỞNG**  
**TẠO ẢNH HƯỞNG**  
**CÁ NHÂN**

**100 GREAT PERSONAL IMPACT IDEAS**

Copyright © 2013, Dr Peter Shaw

Copyright licensed by Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, or stored in any retrieval system of any nature without the prior written permission of Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

Bản tiếng Việt © Nhà xuất bản Trẻ, 2014

---

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN  
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

**Shaw, Peter**

100 ý tưởng tạo ảnh hưởng cá nhân / Peter Shaw ; Hiếu Trung, Ý Như dịch. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2014.

248tr. ; 20,5cm.

Nguyên bản : 100 great personal impact ideas.

I. Quan hệ giữa cá nhân. 2. Thái độ (Tâm lý học). 3. Tự nhận thức. I. Hiếu Trung. II. Ý Như. III. Ts: 100 great personal impact ideas. IV. Ts: Một trăm ý tưởng tạo ảnh hưởng cá nhân.

**158.2 -- ddc 23**  
**S535**

100

Ý TƯỞNG

# TẠO ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN

TỪ NHỮNG TỔ CHỨC  
HÀNG ĐẦU TRÊN KHẮP THẾ GIỚI

**Peter Shaw**

Hiếu Trung - Ý Như dịch

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

<https://thuvienpdf.com>



# MỤC LỤC

Lời cảm ơn	11
Lời nói đầu	14
Lời giới thiệu	18

## **PHẦN A: XÂY DỰNG** **23**

<b>1</b>	Xây dựng mục tiêu chung	24
<b>2</b>	Xây dựng niềm tin	27
<b>3</b>	Xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau	29
<b>4</b>	Xây dựng các mối quan hệ chất lượng	31
<b>5</b>	Xây dựng sự tự chủ	34
<b>6</b>	Xây dựng uy tín trong đóng góp của bản thân	36
<b>7</b>	Xây dựng bảng thành tích	38
<b>8</b>	Xây dựng niềm vui	40
<b>9</b>	Xây dựng sự thẳng thắn	42
<b>10</b>	Xây dựng sự hỗ trợ cá nhân	44

## **PHẦN B: TRỞ NÊN** **47**

<b>11</b>	Trở nên dễ tiếp cận	48
<b>12</b>	Trở nên tập trung	51
<b>13</b>	Trở nên kiên định	53
<b>14</b>	Trở nên nhiệt tình	55

<b>15</b>	Trở nên thú vị	57
<b>16</b>	Trở nên hiếu kỳ	59
<b>17</b>	Biết khích lệ	61
<b>18</b>	Trở nên thực tế	63
<b>19</b>	Trở nên gắn kết	65
<b>20</b>	Trở nên vị tha	67

## **PHẦN C: HÃY** **69**

<b>21</b>	Hãy chuẩn bị	70
<b>22</b>	Hãy đúng giờ	72
<b>23</b>	Vận dụng các câu chuyện	74
<b>24</b>	Hãy đa dạng hóa cách tiếp cận	76
<b>25</b>	Hãy kiên trì	78
<b>26</b>	Hãy đặt câu hỏi chính xác	80
<b>27</b>	Tổng hợp	82
<b>28</b>	Hãy tin vào trực giác	84
<b>29</b>	Hãy ra quyết định	86
<b>30</b>	Công nhận thành công	88

## **PHẦN D: ĐỪNG** **91**

<b>31</b>	Đừng cáu giận	92
<b>32</b>	Đừng làm nạn nhân	94
<b>33</b>	Đừng lặp đi lặp lại	96
<b>34</b>	Đừng la hét	98
<b>35</b>	Đừng để cảm xúc lấn át	100
<b>36</b>	Đừng biến mất	102



<b>37</b>	Đừng sợ hãi	104
<b>38</b>	Đừng ngồi lê đôi mách	106
<b>39</b>	Đừng trì hoãn vô cớ	108
<b>40</b>	Đừng từ bỏ	110

## **PHẦN E: THỂ HIỆN 113**

<b>41</b>	Thể hiện lòng trung thành	114
<b>42</b>	Thể hiện sự tôn trọng	116
<b>43</b>	Thể hiện sự thấu hiểu	118
<b>44</b>	Thể hiện sự tôn kính	120
<b>45</b>	Thể hiện sự ghi nhớ	122
<b>46</b>	Thể hiện bạn đang lắng nghe	124
<b>47</b>	Thể hiện sự lịch thiệp	126
<b>48</b>	Thể hiện sự quan tâm người khác	128
<b>49</b>	Thể hiện ảnh hưởng	130
<b>50</b>	Thể hiện sự tận tâm	132

## **PHẦN F: CHIA SẺ 135**

<b>51</b>	Chia sẻ hy vọng	136
<b>52</b>	Chia sẻ quan điểm	138
<b>53</b>	Chia sẻ thời gian	141
<b>54</b>	Chia sẻ ý kiến phản hồi	143
<b>55</b>	Chia sẻ kinh nghiệm	145
<b>56</b>	Chia sẻ mạng lưới kết nối	147
<b>57</b>	Chia sẻ sự do dự	149
<b>58</b>	Chia sẻ ý tưởng ngẫu nhiên	151

<b>59</b>	Chia sẻ kỹ năng	153
<b>60</b>	Chia sẻ kiến thức	155

## **PHẦN G: ĐẢM BẢO** **157**

<b>61</b>	Đảm bảo có kỳ vọng rõ ràng	158
<b>62</b>	Đảm bảo môi trường phù hợp	160
<b>63</b>	Đảm bảo giữ nhịp cuộc thảo luận	162
<b>64</b>	Đảm bảo bạn trình bày đúng lúc	164
<b>65</b>	Đảm bảo học hỏi từ những sai lầm	166
<b>66</b>	Đảm bảo nhận ra các khuôn mẫu	168
<b>67</b>	Đảm bảo ước đoán phản ứng có thể xảy ra	170
<b>68</b>	Đảm bảo sống đúng với các giá trị của bản thân	172
<b>69</b>	Đảm bảo duy trì sự truyền đạt	174
<b>70</b>	Đảm bảo có thể rút lui	177

## **PHẦN H: GHI NHỚ** **179**

<b>71</b>	Hãy nhớ thể mạnh bản thân	180
<b>72</b>	Hãy nhớ: nói ít hiểu nhiều	182
<b>73</b>	Hãy nhớ lý do bạn ở đây	184
<b>74</b>	Hãy nhớ bạn có thể giới riêng	186
<b>75</b>	Hãy nhớ cuộc đời không phải là một buổi diễn tập	188
<b>76</b>	Hãy nhớ tính kế thừa trong gia đình	190
<b>77</b>	Hãy nhớ những người yêu thương và ủng hộ bạn	192
<b>78</b>	Hãy nhớ mục đích sống	194
<b>79</b>	Hãy nhớ điều làm bạn phấn chấn	196
<b>80</b>	Hãy nhớ bạn là con người	198

## **PHẦN I: TẠO LẬP** **201**

<b>81</b>	Tạo lập đội ngũ mến mộ	202
<b>82</b>	Dành thời gian để suy ngẫm	204
<b>83</b>	Tạo lập danh tiếng	206
<b>84</b>	Tạo lập đội ngũ riêng	208
<b>85</b>	Tạo lập di sản	210
<b>86</b>	Tạo hy vọng cho tương lai	212
<b>87</b>	Tạo lập nguồn năng lượng	214
<b>88</b>	Tạo cách nhìn nhận vấn đề mới	216
<b>89</b>	Tạo sự hạ cánh an toàn	218
<b>90</b>	Tạo tính sáng tạo	220

## **PHẦN J: BIẾT** **223**

<b>91</b>	Biết các ưu tiên của bản thân	224
<b>92</b>	Biết kế hoạch 'B'	226
<b>93</b>	Biết sức mạnh của lập trường	228
<b>94</b>	Biết giới hạn trong đàm phán	230
<b>95</b>	Biết ai là đồng minh	232
<b>96</b>	Biết đâu là hiểm họa	234
<b>97</b>	Biết cách phục hồi từ thất bại	236
<b>98</b>	Biết thời điểm cần đứng vững	238
<b>99</b>	Biết rõ những hạn chế của bản thân	240
<b>100</b>	Biết mục tiêu tối thượng	242

	Về tác giả	244
--	------------	-----



# LỜI CẢM ƠN

Vào cuối tháng 7 năm 2012, sau một ngày hướng dẫn bệnh rận, tôi nhận ra thị lực mắt phải mình đang dần kém đi. Buổi tối hôm đó tôi đã tới Khoa Cấp cứu Bệnh viện mắt Moorfields ở Luân Đôn và được chẩn đoán bị rách võng mạc. Ngay ngày hôm sau tôi được phẫu thuật khẩn cấp và các bác sĩ thông báo tôi phải ngồi yên và không được cử động đầu của mình trong vòng hai tuần lễ.

Sau khi thảo luận về khả năng viết cuốn sách này cùng Marshall Cavendish, tôi nhận ra rằng việc phải ngồi yên trong hơn mười ngày hóa ra lại chính là một cơ hội vàng để hoàn thành ý tưởng của mình. Thật may, nhà xuất bản cũng hoàn toàn đồng ý với tôi.

Dần dà niềm vui trong tôi ngày càng lớn khi tìm thấy lý do chính đáng cho việc phải ngồi yên và không dám để đầu mình cử động mạnh trong mười ngày, thay vào đó là “trò chuyện” cùng máy đánh chữ. Tình huống tập trung cao độ đó khiến tôi có quá nhiều lợi thế để có thể nhớ hết điều mình đã viết ra trong chương 3 ngay cả khi viết tới chương 93.

Tôi muốn gửi lời tri ân sâu sắc tới đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện mắt Moorfields vì đã chữa trị cho tôi và Marshall Cavendish, người đã ủng hộ tôi viết cuốn sách này và coi đó như là một

liệu pháp phục hồi hữu hiệu. Tôi muốn gửi tặng cuốn sách này tới đội ngũ y bác sĩ tuyệt vời tại Bệnh viện mắt Moorfields.

Tôi cũng rất biết ơn Chris Newson, người đã gợi ý cho tôi viết cuốn sách này theo chuỗi “100 ý tưởng tuyệt hay”. Cám ơn Melvin Neo với công việc biên tập chu đáo và hữu hiệu; Stephanie Yeo với phần sửa lỗi chính tả đáng khâm phục; Jackie Tookey với phần đánh máy bản thảo hết sức xuất sắc – cô luôn thấu hiểu điều tôi nói thậm chí ngay cả khi chính bản thân tôi không hiểu; Helen Burtenshaw – người trợ lý tuyệt vời đã thu xếp mọi thứ gọn ghẽ đáng kinh ngạc trong những ngày vô cùng bận rộn đó. Sự kiên nhẫn và khiếu hài hước của họ hết sức có giá trị và tôi xin gửi lời tri ân tới tất cả mọi người.

Tôi đặc biệt muốn bày tỏ lòng biết ơn đối với Ali McPhail, người đã mang tới nhiều động lực để tôi chuẩn bị các luận điểm tại các cuộc thảo luận, cũng như phát triển các ý tưởng, các cơ sở lý thuyết nhằm khuyến khích các nhà lãnh đạo và quản lý “nâng tầm cuộc chơi của mình”.

Tôi rất mãn nguyện bởi Sunil Patel đã chấp bút cho Lời nói đầu. Lần đầu tiên tôi cộng tác cùng anh là cách đây chín năm. Anh luôn có cách tiếp cận điềm tĩnh, cẩn trọng nhưng cũng đầy ắp những thông điệp. Sức ảnh hưởng mạnh mẽ của anh bắt nguồn từ khả năng tập trung cao độ, sự thấu hiểu về con người và các ngữ cảnh cụ thể.

Tôi rất biết ơn các đồng nghiệp tại Praesta Partners, những người luôn ủng hộ công việc của tôi, gợi ý và đóng góp cho tôi

nhiều ý tưởng rất quý giá. Và cũng không thể không nhắc tới vợ tôi – Frances, nàng là nguồn động viên to lớn để tôi nhanh chóng hồi phục từ ca phẫu thuật rách võng mạc; đồng thời giúp tôi hoàn thiện số chương mình định viết ra mỗi ngày.

Trong hơn tám năm qua, tôi đã có cơ hội làm việc với rất nhiều cá nhân, nhóm hay tổ chức khác nhau. Những kinh nghiệm phong phú thu được trong các tình huống khác biệt luôn đảm bảo đem lại cho tôi nguồn ý tưởng tươi mới. Tôi rất biết ơn và hạnh phúc khi được cộng tác cùng họ. Tôi hy vọng những hoạt động của mình có thể mang tới đóng góp nhỏ nhỏ vào sự phát triển của họ trong vai trò lãnh đạo.

# LỜI NÓI ĐẦU

NÂNG CAO TẦM ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN luôn là một phần thiết yếu của khả năng lãnh đạo hiệu quả. Cuốn sách này mở ra những nền tảng quan trọng để bạn có thể nắm bắt và phát triển các bước hoạt động tiếp theo của mình.

Ảnh hưởng cá nhân xuất phát từ niềm tin của bạn vào chính bản thân và các giá trị riêng của mình. Những con người khác nhau sẽ có những phản ứng khác nhau đối với bạn lẫn cách tiếp cận của bạn. Bạn cần phải tin vào bản thân mình cũng như sức tác động mình có. Thành công chỉ đến khi bạn biết linh hoạt và thay đổi cách tiếp cận trong từng tình huống cụ thể với những con người cụ thể chứ không phải áp dụng công thức hay nguyên tắc cứng nhắc.

Phát triển tầm ảnh hưởng cá nhân là hành trình cả đời. Bạn hãy mở rộng vốn tiết mục của mình bằng cách quan sát người khác và sẵn sàng thử nghiệm nhiều phương pháp khác nhau bởi chỉ có vậy mới có thể đảm bảo sự mới mẻ trong cách tiếp cận của bạn.

Điểm mạnh rất lớn của cuốn sách này là nó cho phép bạn kết hợp nhiều cách tiếp cận khác nhau. Sức ảnh hưởng của bạn đến từ việc vận dụng sự kết hợp đó trong một cuộc trò chuyện. Kết quả là làm phong phú các mối quan hệ cũng như sức tác động cá nhân.



Ảnh hưởng cá nhân thể hiện ở cách bạn hướng dẫn, tạo điều kiện và truyền cảm hứng cho người khác hơn là tự mình thực hiện công việc. Vấn đề không nằm ở điều bạn làm, mà ở điều được khơi dậy từ đóng góp ban đầu của bạn và kết quả chung cuộc.

Hiểu được sức tác động chịu ảnh hưởng thế nào bởi tâm nhìn văn hóa là rất quan trọng trong nền kinh tế đa dạng ngày nay. Có rất nhiều phong cách và giá trị khác biệt. Không có công thức đơn lẻ nào hiệu quả. Bạn phải hết sức lưu tâm tới những quy tắc cùng thái độ nhã nhặn. Chiều theo đến đâu là thích hợp, và đến đâu là quá mức. Tôi và Peter thường tham chiếu lẫn nhau về quan điểm Ki-tô giáo của anh và đạo Hindu của tôi.

Sức ảnh hưởng hiếm khi đến từ việc “chiếm trọn hào quang”. Ngày nay người ta thường hoài nghi về các hiệu ứng khán đài hay danh hiệu. Những điều nhỏ nhặt mới quan trọng. Hãy nhớ những cái tên, tìm ra những đặc điểm cá nhân có liên quan và kết nối. Kết nối cảm xúc quan trọng không kém, nếu không nói là hơn, so với những cơ sở logic. Hãy cảnh giác với tác động tiêu cực của lời nói băng quơ và nhận xét vội vàng.

Cuốn sách này cung cấp nhiều ý tưởng có giá trị xuất phát từ thực tiễn. Nó cũng chứa đựng nhiều gợi ý thiết thực liên quan đến vô số tình huống. Hãy quan sát kỹ phản ứng của người khác khi bạn thử áp dụng những cách tiếp cận khác nhau đó. Hãy nhờ những người đáng tin cậy cho bạn phản hồi trung thực nhất. Phát triển phong cách và phương pháp riêng để

bạn không trở nên quá dễ đoán và duy trì sức sáng tạo và sự tươi mới.

Cuốn sách này có thể cung cấp nền tảng tuyệt hảo cho các nhóm để đánh giá cách phát triển tầm ảnh hưởng của toàn nhóm. Hoặc các cá nhân cũng có thể biến một số mục thành một phần trong sự phát triển của bản thân. Tôi khuyến khích bạn vận dụng các ý tưởng trong cuốn sách này và thấy tầm ảnh hưởng của mình được cải thiện.

Tôi và Peter biết nhau đã chín năm nay. Những cuốn sách của Peter ảnh hưởng rất lớn tới cách tiếp cận thành công trong vai trò lãnh đạo của tôi, đặc biệt là qua cách anh nhấn mạnh tầm nhìn, giá trị, các giá trị gia tăng và sức bền trong cuốn *The Four Vs in Leadership* (tạm dịch *Nguyên tắc bốn V trong lãnh đạo*). Những hướng dẫn và bài viết của Peter giúp tôi tin tưởng mạnh mẽ vào khả năng của bản thân và mở rộng tầm ảnh hưởng của mình.

Peter đã đặt ra cho tôi những thử thách để hướng tới cách xử lý tối ưu các tình huống đòi hỏi cao. Các cuộc đối thoại với anh luôn dẫn đến cách giải quyết có tính xây dựng. Peter đem đến kinh nghiệm sâu rộng ở cương vị tổng giám đốc trong chính phủ Anh, kinh nghiệm huấn luyện phong phú cho các cá nhân và nhóm trên khắp năm châu lục và hiểu biết sâu sắc từ vai trò giáo sư tại một trường kinh doanh.

Lời khuyên của tôi dành cho các bạn là hãy vận dụng tất cả kiến thức thông thái trong cuốn sách này. Đây là một mỏ vàng. Hãy sẵn sàng thử nghiệm và thử làm điều mới mẻ. Hãy

quan sát người khác và học tập từ họ. Hãy ăn mừng hiệu quả và học hỏi từ những gì chưa hiệu quả. Hãy can đảm và đẩy lùi các giới hạn ngay hôm nay khi bạn thử những cách tiếp cận mới.

Sunil Patel

*Đối tác chính, Bộ Y tế,*

*PricewaterhouseCoopers LLP*

*Vương quốc Anh*

# LỜI GIỚI THIỆU

Tôi viết cuốn sách này trong thời gian Olympic London 2012 đang diễn ra và những ví dụ về sức ảnh hưởng cá nhân của các vận động viên tràn ngập trên các phương tiện thông tin đại chúng. Tầm ảnh hưởng của một số vận động viên đến việc dẫn đầu một cuộc đua, với số khác là ý chí không bỏ cuộc và rời chọn khoảnh khắc nỗ lực vượt bậc.

Sức tác động đối với tất cả đấu thủ là kết quả của cả một quá trình chuẩn bị và khả năng dứt điểm. Họ đã phải chuẩn bị cả thể chất, tinh thần lẫn cảm xúc. Và thành tích thi đấu chính là kết quả của sự chuẩn bị tâm lý cũng như thể chất đó.

Nhà vô địch đấm bốc thường sử dụng sức mạnh của các cú móc trái. Nhưng tác động của họ đến từ khả năng thích nghi và di chuyển nhanh, cũng như năng lực dứt điểm khi tiến thoái và khi tấn công hay phòng thủ. Tay đấm xuất sắc phải dự đoán chính xác bước di chuyển của đối thủ, thậm chí trước cả khi đối thủ hiểu rõ bước di chuyển của chính mình.

Tác động của các cua-rơ trong thi đấu đồng đội lại đến từ sự kết hợp giữa kỹ năng cá nhân cùng khả năng phối hợp nhóm. Để thành công, họ vừa phải là một cá nhân xuất sắc đồng thời cũng là một đồng đội hiệu quả. Cua-rơ vô địch là người hội tụ đầy đủ các yếu tố: kiên trì, bền bỉ, nhẫn nại, đồng thời có khả năng đẩy tốc độ và đơn độc bứt phá. Các tay đua đỉnh cao

luôn hiểu rõ tầm quan trọng của quá trình chuẩn bị về thể chất, tinh thần và cảm xúc cùng sự kiên cường.

Sức ảnh hưởng cá nhân bắt nguồn từ sự thấu hiểu bản thân, ta đại diện cho điều gì, đặt ưu tiên của mình ở đâu, lúc nào ta chọn hành động, và hiểu được khuynh hướng phản ứng theo một cách cụ thể nào đó. Hiểu rõ bản thân và thiên hướng của mình, biết cách cố gắng hiệu quả, và biết mục tiêu cuối cùng của mình là những điều có ý nghĩa tới quan trọng đối với sức ảnh hưởng cá nhân.

Sức ảnh hưởng cá nhân là ở việc đem lại kết quả. Dù nỗ lực tạo ảnh hưởng cá nhân tinh tế thế nào đi nữa, tất cả chẳng có ý nghĩa gì nếu không mang tới một kết quả. Kết quả bạn muốn có sau khi cân nhắc thấu đáo một cách thực tế và táo bạo các khả năng có thể xảy ra chính là điểm xuất phát.

Ảnh hưởng cá nhân bắt nguồn từ việc nắm bắt đúng thời điểm và giọng điệu. Sức mạnh trong lập luận chỉ là một khía cạnh đáng nói. Điều quan trọng là bạn xướng lên đúng giọng sao cho người khác tin tưởng vào lập luận của bạn và thấy thuyết phục. Ảnh hưởng cá nhân còn là việc nắm bắt đúng thời điểm bộc lộ quan điểm của bạn vào lúc người khác sẵn lòng đón nhận. Đôi khi ảnh hưởng cá nhân là ở tính thuyết phục, tuy nhiên đa phần là ở trọng tâm và giọng điệu tinh tế của lập luận thích hợp với một ngữ cảnh cụ thể. Khả năng thích ứng hoàn cảnh, sự nhạy bén cũng có vai trò quan trọng không thua kém hành động có chủ đích.

Cuốn sách này mời bạn làm rõ ảnh hưởng cá nhân bạn muốn

có, đưa ra những ý tưởng, gợi ý hết sức thiết thực để bạn cân nhắc. 100 ý tưởng được chia thành mười mục dựa trên những hành vi chủ động. Mỗi phần sẽ khuyến khích bạn suy nghĩ tích cực về cách tiếp cận, dáng vẻ của mình và điều gì bạn muốn đạt được. Chúng cung cấp những ý tưởng về điều bạn có thể thể hiện, chia sẻ, đoan chắc, ghi nhớ và sáng tạo. Phần cuối cùng của cuốn sách chú trọng vào việc hiểu rõ bản thân và hiểu điều gì quan trọng nhất đối với bạn.

Mỗi chương trong cuốn sách đều chứa đựng ví dụ minh họa cho các giả thiết từ đó kích thích suy nghĩ. Các ví dụ bao quát nhiều tình huống khác nhau. Sách được thiết kế để bạn có thể đọc mỗi lần một mục hay một chương, hoặc đọc một mạch cả cuốn sách. Một cách tiếp cận hữu hiệu là mỗi lần đọc một mục và đọc qua mười chương, sau đó ngẫm nghĩ cách áp dụng các hành vi chủ động được xây dựng, chứng minh và sáng tạo trong mục đó có thể áp dụng cho bạn như thế nào, và những ý tưởng đơn lẻ nào bạn có thể xúc tiến.

Chúng ta đều ở vào những giai đoạn khác nhau của hành trình phát triển sức ảnh hưởng cá nhân. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ mang tới nguồn ý tưởng dồi dào để bạn phát triển vốn tiết mục của mình trong cách tiếp cận về ảnh hưởng cá nhân, có thể thích ứng với nhiều tình huống.

Điều quan trọng nhất là lựa chọn thái độ và âm hưởng mà bạn muốn ấn định. Những người có sức ảnh hưởng cá nhân tuyệt vời nhất tôi từng có cơ hội hợp tác đều là những người hiểu rất rõ mục tiêu bản thân, có niềm tin tuyệt đối vào các giá trị quan trọng nhất đối với họ, và can đảm hành động khi

cần thiết. Điều này đi kèm với thái độ lịch sự và quan tâm người khác. Sức ảnh hưởng cá nhân của họ đến từ hành xử cứng rắn lẫn nồng nhiệt cả với bản thân lẫn người khác.

Tôi mong các bạn coi việc tạo lập sức ảnh hưởng cá nhân trong những hoàn cảnh khác nhau như là một hành trình khám phá thú vị trên con đường xây dựng sức mạnh bản thân, thử các cách tiếp cận khác biệt, nuôi dưỡng khả năng thích nghi, đúc kết kinh nghiệm và sử dụng tất cả các mối quan hệ tương tác.

Tôi hy vọng bạn thưởng thức cuốn sách này và những ý tưởng sẽ giúp bạn mở rộng và tăng cường cách thức bạn tác động lên những người xung quanh.

Tiến sĩ Peter Shaw  
*Godalming, Surrey, Vương quốc Anh*  
*peter.shaw@praesta.com*





**Phần A**

# **XÂY DỰNG**



# XÂY DỰNG MỤC TIÊU CHUNG

---

CÀNG XÂY DỰNG MỤC TIÊU CHUNG, sức ảnh hưởng cá nhân của bạn càng tăng lên gấp bội, và khả năng lớn là đạt được mục tiêu đó mà không có những bận rộn không cần thiết.

---

## Ý tưởng

Nếu một người xếp tất cả ghế trong sảnh vào một góc mất một giờ đồng hồ, thì mười người cùng làm công việc đó có thể chỉ mất năm phút. Khi có nhiều người làm việc cùng nhau với một mục đích chung thì nỗ lực phối hợp của họ sẽ khiến công việc được hoàn thành nhanh hơn. Nhưng nếu có tranh cãi về việc quyết định nên xếp ghế vào góc nào, họ sẽ phải mất 20 phút mới xếp xong. Bất đồng và tranh cãi sẽ làm mất nhiều thời gian hơn để hoàn tất công việc.

Xây dựng mục tiêu chung là nỗ lực xứng đáng để đạt được sự gắn kết và chia sẻ sức lực. Khi cả nhóm cùng nhìn về một hướng thì năng lượng cần thiết để hoàn tất công việc sẽ được giảm thiểu bởi không có bất cứ sự do dự nào về mục tiêu cuối cùng. Có sự hỗ trợ lẫn nhau và mong muốn tránh khó xử khi làm đồng đội mình thất vọng.

Nếu bạn có thể thuyết phục đồng nghiệp của bạn rằng có lợi ích chung giữa bạn và họ khi đạt được một kết quả nào đó,

bạn sẽ dễ dàng hoàn thành mục tiêu hơn khi thực hiện một mình. Nhưng nếu bạn có xung đột với họ, sẽ tồn tại một lần ranh bất hòa làm trì hoãn việc ra quyết định và xói mòn cảm xúc. Bởi thế dành thời gian xây dựng mục tiêu chung luôn là sự đầu tư khôn ngoan. Dù không nhận được sự ủng hộ tối đa thì ít nhất cũng đạt được sự đồng thuận ngầm – điều rõ ràng dễ “chung sống” hơn là sự do dự hay chống đối. Và khi các hành động tiếp theo của bạn chứng tỏ được giá trị của mục tiêu, sự đồng thuận ngầm đó dần dà sẽ trở thành sự ủng hộ.

Xây dựng mục tiêu chung cũng có nghĩa là thỏa hiệp để đi đến một giải pháp được đồng thuận. Điều này hết sức có ý nghĩa bởi sức ảnh hưởng của một tập thể có cùng quan điểm sẽ mạnh mẽ hơn nhiều so với tiếng nói đơn lẻ của một cá nhân.

Joe muốn thuyết phục câu lạc bộ bóng đá chuyển tới một địa điểm mới. Trong đầu anh đã hiện ra một vị trí yêu thích, thế nhưng anh nhận ra rằng trước tiên cần phải tìm kiếm sự đồng thuận trong câu lạc bộ cho việc di chuyển cũng như sẵn sàng cho vụ đầu tư này. Joe sẵn sàng thỏa hiệp về vị trí mới để đạt được sự thống nhất chung rằng đã tới lúc câu lạc bộ cần chuyển tới một địa điểm mới cũng như có những đầu tư thích đáng để phát triển. Việc xây dựng được mục tiêu chung đã tạo đòn bẩy để mọi việc tiến triển nhanh chóng và câu lạc bộ đã chuyển tới địa điểm mới chỉ vài năm sau đó – sớm hơn rất nhiều so với tưởng tượng của chính Joe.

## Thực hành

- Phải thật rõ ràng về mục tiêu mình muốn đạt được.
- Phải phân biệt rõ ràng giữa mục tiêu cốt yếu mà bạn có thể xây dựng sự đồng thuận, với những sở thích riêng của mình là điều thứ yếu
- Sẵn sàng thỏa hiệp để đảm bảo đạt được mục tiêu chung.
- Đón nhận sự đóng góp của người khác để mục tiêu đích thực là mục tiêu chung.
- Nhận ra rằng phối hợp hành động sẽ tạo ra nhiều lực đẩy hơn là hành động đơn độc.



# XÂY DỰNG NIỀM TIN

---

Ở ĐÂU CÓ SỰ TIN CẬY, ở đó người ta sẽ hoàn toàn chú tâm vào ảnh hưởng mình muốn mà không có sự hoài nghi hay phê phán từ người khác. Sự tín nhiệm hóa giải những xích mích không đáng có, và cho phép các hành động được triển khai trong sự hòa hợp giữa mọi người.

---

## Ý tưởng

Một cỗ máy được tra dầu đầy đủ sẽ vận hành trơn tru. Sự lạc nhịp giữa các bộ phận của cỗ máy không xảy ra, thay vào đó là sự ăn rơ để cùng hoạt động hiệu quả.

Sự tin cậy cho phép đồng nghiệp của bạn làm phần việc của họ và tin tưởng họ sẽ làm tốt. Niềm tin được thể hiện qua sự tôn trọng lẫn nhau trên cơ sở tuân thủ các cam kết dù chính thức hay không chính thức. Tin cậy là hỗ trợ lẫn nhau mà không lợi dụng. Tin cậy là công nhận chứ không phải hạ thấp đóng góp, thành quả lao động của nhau. Ảnh hưởng của bạn tùy thuộc vào việc tin cậy người khác vì bạn đâu thể tự mình làm hết mọi chuyện. Hãy để mỗi người thực hiện phần việc của họ và tầm ảnh hưởng đạt được cuối cùng sẽ lớn hơn bất cứ đóng góp của bất cứ một cá nhân nào. Điều làm nên sức mạnh của động cơ ô tô chính là từng bộ phận hoạt động để cùng tạo nên sức mạnh của cả cỗ máy khiến bánh xe lăn về phía trước.

Xây dựng sự tin cậy cần có thời gian và kết quả đến từ sự chung sức trong những hoạt động nhỏ nhất, sự tin cậy tích lũy từ đó sẽ được chuyển hóa vào những hoạt động quan trọng hơn. Sự tin cậy phải xuất phát từ cả hai phía – muốn người khác tin bạn, bản thân bạn phải tin họ trước. Sẽ không bao giờ có sự tuyệt đối, nhưng tin cậy ở mức độ cao có thể vượt qua tai nạn cá lẻ để làm tốt.

Sẽ mất rất nhiều thời gian để xây dựng lại sự tin cậy một khi nó đã bị thao túng hay phá vỡ. Trong trường hợp đó, một cuộc đối thoại thẳng thắn về nguyên nhân dẫn tới đổ vỡ sẽ giúp quá trình khôi phục sự tin cậy diễn ra nhanh hơn. Nếu bạn đang cảm thấy thiếu tin cậy, đó thực sự là một vấn đề bạn phải thẳng thắn đối mặt và nhanh chóng tìm cách giải quyết.

## Thực hành

- Sẵn sàng làm việc cật lực để xây dựng sự tin cậy.
- Nhận thức được rằng tạo dựng sự tin cậy là một quá trình hai chiều.
- Cho phép mình lùi lại và tin tưởng người khác thực hiện tốt công việc của họ.
- Đừng kiểm tra lại và đoán mò.
- Khi sự tin cậy thoáng lung lay, hãy dành thời gian đầu tư khôi phục lại.
- Phải nhận thức rằng tạo dựng sự tin cậy thì rất lâu còn hủy hoại nó chỉ trong giây lát.



# XÂY DỰNG SỰ HIỂU BIẾT LẦN NHAU

---

HIỂU BIẾT LẦN NHAU chính là thừa nhận một cách chân thực sự khác biệt về hoàn cảnh xuất thân, quan điểm hay khát vọng. Nó tạo tiền đề tích cực cho các hoạt động chung trong tương lai.

---

## Ý tưởng

Mỗi cá nhân là một thực thể riêng biệt. Chúng ta được sinh ra trong những gia đình khác nhau và có nền tảng văn hóa khác nhau. Mỗi chúng ta đều có trình độ giáo dục cũng như kinh nghiệm sống riêng. Bản chất cảm xúc của mỗi người là duy nhất. Sở thích và khát vọng cũng không giống nhau. Vậy làm sao chúng ta có thể “chung sống hòa bình” với tất cả khác biệt triệt để đó?

Sức ảnh hưởng cá nhân của chúng ta tùy thuộc vào khả năng nhận thức vì sao và làm thế nào những người khác nhau lại có thể làm việc chung mà không bài xích sự khác biệt đó. Khi biết về gia đình và nền tảng văn hóa của người nào, ta có thể suy ra đôi điều về bản chất hay cách phản ứng của họ. Khi biết về sở thích cá nhân, ta có thể hình dung khái quát tính cách của họ. Hay khi biết hy vọng và khát khao của họ, ta có thể nắm bắt những giá trị và năng lượng thúc đẩy họ theo những hướng đi cụ thể.

Điều đầu tiên bạn cần làm để thiết lập sức ảnh hưởng lên một cá nhân hay tổ chức là phải hiểu về bối cảnh, phẩm cách và cá tính của họ. Điều gì thúc đẩy họ? Điều gì khiến họ phấn khích hay thất vọng? Tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi đó cho chúng ta cơ sở dữ liệu để quyết định cách tác động họ hữu hiệu nhất.

Cách xây dựng sự thấu hiểu là phác ra điều gì có ý nghĩa với mỗi người và lý do vì sao thông qua các câu hỏi thẳng thắn, cởi mở. Dành thời gian trò chuyện với họ sẽ giúp bạn hình dung ra con người của họ, từ đó làm việc cùng họ dễ dàng hơn. Đôi khi bạn hãy đặt mình vào vị trí của người khác để có thể dự đoán cách phản ứng của họ trong từng hoàn cảnh khác nhau.

## **Thực hành**

- Sẵn sàng dành thời gian để xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau.
- Phải nhận thức được rằng việc nói cùng ngôn ngữ hay có chung nghề nghiệp không đồng nghĩa với sự hiểu biết lẫn nhau.
- Xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau phải bắt nguồn từ cả hai phía và bạn phải có thiện chí sẵn sàng chia sẻ những sở thích hay đặc điểm riêng tư.
- Nhận thức rằng hiểu biết lẫn nhau có ý nghĩa rất quan trọng trong việc mở ra triển vọng xây dựng ảnh hưởng chung.





## XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ CHẤT LƯỢNG

---

KHI MỐI QUAN HỆ CHẤT LƯỢNG được thiết lập, có khả năng lớn hơn để thỏa thuận suôn sẻ và thành công, đạt được kết quả mong đợi nhiều hơn. Một mối quan hệ chất lượng cũng là phương thuốc hữu hiệu để “giải quyết” những hoài nghi hay các vấn đề có thể phát sinh.

---

### Ý tưởng

Một mối quan hệ làm việc hiệu quả sẽ tạo nên sự tin cậy lẫn nhau cả trên bình diện cá nhân lẫn nghề nghiệp, đồng thời có sự chia sẻ chức năng và trách nhiệm của nhau. Như thế, có thể thách thức nhau trên tinh thần xây dựng. Trong những mối quan hệ làm việc chất lượng có cả nhiệt tình lẫn khao khát trung thực trước vấn đề xảy ra và tìm kiếm giải pháp.

Quan hệ tốt đẹp không chỉ là chuyện vui vẻ với nhau. Nó phải được xây dựng trên cơ sở mục đích và chương trình làm việc chung. Khách hàng và nhà thầu có những mục tiêu khác nhau. Khách hàng muốn mua dịch vụ chất lượng còn nhà thầu cung cấp dịch vụ mà khách hàng muốn mua. Thành công cho cả hai phía sẽ phụ thuộc vào việc tạo nên mối quan hệ tốt đẹp mà ở đó có sự minh bạch đối với ý định của từng bên, hiểu nhau về dịch vụ cung cấp, tôn trọng lẫn nhau và mong muốn làm cho quan hệ công việc hiệu quả.

Liên doanh thành công luôn là nền tảng của một mối quan hệ tốt đẹp. Đó không phải là quan hệ giữa hai rô-bô mà là mối quan hệ giữa hai con người. Bởi vậy để tạo nên một mối quan hệ chất lượng cần tính tới cả khía cạnh lý trí lẫn cảm xúc trong tính cách cá nhân.

Một khi quan hệ tốt đẹp đã được thiết lập, ít có khả năng nảy sinh những bất ngờ và vấn đề. Những khác biệt nho nhỏ có thể được bỏ qua còn các vấn đề nghiêm trọng hơn ít có khả năng gây hại. Trong mối quan hệ cá nhân tốt đẹp, người ta sẵn lòng nói về việc rút kinh nghiệm, dù tốt hay xấu. Tương tự, trong một mối quan hệ công việc chất lượng người ta luôn sẵn lòng cởi mở về những gì hiệu quả hay chưa hiệu quả, điều đó khiến cho mối quan hệ trở nên càng vững chắc hơn.

Là một giám đốc điều hành, Emma rất cần sự hỗ trợ của bộ phận tài chính, bởi vậy cô biết là cần phải tạo quan hệ tốt với giám đốc tài chính. Vậy không có nghĩa cô phải luôn luôn đồng ý với vị giám đốc tài chính kia. Điều Emma mong muốn chính là tạo nên sự tôn trọng lẫn nhau trên cương vị công tác của mình, thách thức lẫn nhau trên tinh thần xây dựng. Ban đầu Emma dành thời gian để giải quyết những bất đồng nhỏ cùng vị giám đốc tài chính, từ đó tìm ra cách làm việc chung hiệu quả nhất trong tương lai. Điều này cũng cho cô được trang bị tốt khi cần giải quyết khi những vấn đề gây tranh cãi hơn. Thậm chí Emma còn dựa vào mối quan hệ tốt đẹp đó mà mở rộng tầm ảnh hưởng của mình trong cả công ty.

## Thực hành

- Quyết định đâu là mối quan hệ quan trọng nên đầu tư.
- Luôn sẵn sàng dành thời gian để xây dựng các mối quan hệ tốt và thấu hiểu quan điểm của người khác.
- Nhận thức rằng quan hệ công việc tốt đẹp bao gồm cả sự hỗ trợ lẫn thách thức nhau.
- Không ngừng chăm lo cho các mối quan hệ đó và luôn tìm cách hoàn thiện chúng.
- Nhận thức rằng mối quan hệ càng mạnh mẽ thì càng sẵn sàng đương đầu với những điều bất ngờ và vấn đề phát sinh.



# XÂY DỰNG SỰ TỰ CHỦ

---

TÂM ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN đến từ việc bạn phối hợp tốt với người khác lẫn việc đem lại những suy nghĩ và hành động độc lập của bản thân.

---

## Ý tưởng

Những cua-ro kiệt xuất trên đường đua Tour de France không những là người đồng đội hiệu quả mà còn phải thể hiện khả năng hoạt động độc lập. Họ phải phán đoán chính xác lúc nào cần phối hợp tốt với đồng đội, và đâu là thời điểm bứt phá để thực hiện một cú nước rút hoàn hảo. Thành công của các cua-ro trên đường đua phụ thuộc vào việc hiểu những tay đua khác và khả năng tác chiến cùng họ, cũng như sự tự tin và năng lực hành động độc lập khi cần thiết.

Có những khoảnh khắc trong môi trường làm việc bạn phải hành động một mình. Trách nhiệm rõ ràng đặt lên đôi vai bạn và bạn phải đưa ra quyết định then chốt – không ai khác có thể thay bạn làm điều đó. Bạn có thể tham khảo lời khuyên hay gợi ý từ nhiều người khác, nhưng hãy cân nhắc thật cẩn thận và đưa ra phán đoán của chính mình.

Trong cơ quan có thể chúng ta có giai đoạn dựa vào người khác để ra quyết định cuối cùng. Nhưng khi đạt tới một cấp

độ nhất định thì trách nhiệm đặt trên vai bạn trong việc đưa ra quyết định và sống với những quyết định đó.

Sự tự chủ không có nghĩa là hành động một cách tùy hứng vô trách nhiệm mà là thoát ra khỏi những giả định và thành kiến ban đầu. Sự tự chủ là cân nhắc cẩn thận tất cả chứng cứ và đưa ra kết luận mà bạn nghĩ là đúng đắn và có hành động mà bạn thấy là có trách nhiệm và cần thiết.

## **Thực hành**

- Nhận ra khi nào hoạt động độc lập hiệu quả và rút bài học kinh nghiệm từ đó.
- Sẵn sàng hành động độc lập khi trách nhiệm thuộc về bạn.
- Luôn tìm cách cân bằng giữa xây dựng mục tiêu chung và hiểu biết lẫn nhau bên cạnh xác định rõ ai chịu trách nhiệm đưa ra quyết định cụ thể nào đó.
- Hãy lưu tâm tới thái độ để có thể hoạt động độc lập hoàn toàn chính trực.



# XÂY DỰNG UY TÍN TRONG ĐÓNG GÓP CỦA BẢN THÂN

---

UY TÍN SẼ TĂNG LÊN khi chúng ta được nhìn nhận là đem lại đóng góp thực tế và tầm nhìn khôn ngoan. Điều quan trọng là đừng bao giờ ngần ngại thể hiện những đóng góp mà bạn nghĩ rằng chúng có giá trị.

---

## Ý tưởng

Khi bạn đã tạo dựng được uy tín, người ta muốn nghe bạn nói. Uy tín bắt nguồn từ giá trị thực tế và chất lượng những đóng góp mà bạn mang tới. Nếu bạn nói quá nhiều, người ta sẽ thấy nhàm chán. Nếu bạn đưa ra quá nhiều gợi ý thì người ta chỉ tiếp thu được một vài ý. Nếu đóng góp của bạn bao gồm một danh sách tốt xấu ngẫu nhiên, người ta sẽ nhìn bạn với cái nhìn giễu cợt.

Ngược lại, bạn không thể tạo dựng uy tín nếu không nói năng gì. Không nói mà chỉ viết email hoặc mạng xã hội, dần dà bạn sẽ trở nên lạc lõng và bị tách khỏi những cuộc đối thoại quan trọng. Việc tạo dựng uy tín đòi hỏi cân bằng giữa đóng góp quá nhiều và quá ít. Thành công đến từ sự đóng góp một cách chín chắn và hữu ích. Đây còn là việc làm rõ các ý kiến có sức thuyết phục một cách không dài dòng, lê thê.

Uy tín tùy thuộc vào việc chuẩn bị kỹ lưỡng để biết chính xác điều mình muốn nói và trình bày chúng một cách mạch lạc

và hiệu quả. Sự chuẩn bị cần phù hợp với mục đích. Đó có thể là tìm hiểu chi tiết hay khảo sát trước. Cũng có thể là suy nghĩ ngắn gọn trong tiến trình cuộc họp về điểm then chốt cần được phát biểu và làm sao nói một cách thuyết phục.

Abigail làm việc tại một ủy ban tổ chức lễ hội cộng đồng. Trong khi những người khác hăng say muốn dẫn dắt chương trình, Abigail lại có những đóng góp quý báu nhờ vào kinh nghiệm tổ chức lễ hội đã có. Cô kiên nhẫn chờ đợi và chọn lọc ý kiến phát biểu. Khi Abigail có cơ hội phát biểu, cô thể hiện thái độ tích cực, công nhận quan điểm của người khác, đồng thời cũng rất thực tế và rõ ràng trong những đề xuất của mình. Khi Abigail trở nên được nhiều người biết đến hơn thì người ta tìm nghe ý kiến của cô, và cô trở thành một trong những thành viên có ảnh hưởng hơn trong ủy ban. Lý do của sức ảnh hưởng này là kết hợp hiểu biết của cô về người khác với cách cô vận dụng những kinh nghiệm sẵn có để góp ý thiết thực và đặt ra những câu hỏi thích đáng.

## Thực hành

- Nhận biết tương quan giữa kinh nghiệm quá khứ và chuyên môn của bạn.
- Hãy tập trung vào các luận điểm trọng tâm thay vì nhận xét lan man.
- Luôn sẵn sàng cho khoảnh khắc đưa ra nhận xét và đề xuất của mình.
- Hãy lưu ý đừng nói quá nhiều hoặc quá ít.



# XÂY DỰNG BẢNG THÀNH TÍCH

---

ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG là điều hết sức có ý nghĩa đối với lòng tự tôn, sự tự tin và danh tiếng cá nhân. Càng nhiều thành công càng có sức ảnh hưởng.

---

## Ý tưởng

Thành công sinh ra thành công, cả trong mắt bạn lẫn trong mắt người khác. Nếu bạn muốn trở thành một diễn giả xuất sắc, cách tốt nhất bạn nên bắt đầu từ các sự kiện nhỏ trước những khán giả đồng cảm, nơi bạn có thể trau dồi sự tự tin và các kỹ năng của mình. Trên đà tiến bộ, niềm tin vào bản thân sẽ tăng lên và khả năng điều chỉnh cách tiếp cận của bạn sẽ vững hơn.

Một vận động viên ba môn phối hợp thành công thường khởi đầu tham gia nửa chặng đua trước khi tiến đến hoàn tất cả chặng hay thậm chí tham gia một cuộc thi ba môn phối hợp. Một khi vượt qua ba nội dung: bơi 3,8km, đạp xe 180km và chạy marathon 42km thì bạn có thể tự kết luận rằng: hoàn tất một cuộc đua ba môn phối hợp sẽ khiến bạn không còn sợ hãi khi phải đối mặt với những đau đớn thể xác.

Khi chúng tôi được sự tiến bộ, người khác sẽ bắt đầu chú ý tới bạn nhiều hơn. Họ sẽ tìm hiểu và quan sát cách bạn ứng phó



với những thách thức lớn hơn. Cùng với quá trình tích lũy thành công, danh tiếng của bạn sẽ ngày một lớn hơn. Ảnh hưởng cá nhân không đột nhiên đến từ một sự kiện, đó là cả một quá trình phấn đấu bền bỉ vượt qua những khó khăn trở ngại để đem lại những kết quả tốt đẹp.

## **Thực hành**

- Sẵn sàng thử nghiệm những phương pháp mới trong bối cảnh khiếm tốn.
- Nhận ra điều gì đóng góp vào sự tiến bộ của bạn và phát huy điều đó.
- Dấn thân vào những tình huống đòi hỏi ngày càng tăng nhằm phát triển hơn nữa năng lực.
- Cho người khác thấy những ví dụ thành công của bạn mà không tự cao tự đại về chúng.
- Hãy liệt kê ra những thành tích bạn đã từng đạt được để vận dụng trong các cuộc phỏng vấn hoặc trong các cuộc thảo luận mà chúng có thể mang tới hiểu biết sâu sắc hơn cho người khác.



# XÂY DỰNG NIỀM VUI

---

TÂM ẢNH HƯỞNG MÀ TA CÓ ĐƯỢC một phần nhờ vào làm việc chăm chỉ, hợp lý, và một phần bắt nguồn từ những phản ứng cảm xúc mà ta tạo ra ở người khác. Nếu bạn có thể trở thành người tạo niềm vui cho người khác, thì đó chính là đóng góp lớn nhất cho hạnh phúc, và cho sự thành công cá nhân và tập thể.

---

## Ý tưởng

Nếu bạn bước vào phòng với sự thoải mái và vui vẻ, sự hiện diện của bạn sẽ tạo ra những ảnh hưởng tích cực đối với hoạt động và sự đóng góp mà người ta đang làm. Khi người ta thích thú với công việc của mình, niềm vui đó sẽ nhanh chóng lan sang những người khác – đó là phản ứng tự nhiên phản ánh hành vi và cảm xúc của người mà chúng ta tương tác với.

Niềm vui muốn duy trì dài lâu thì phải được bắt nguồn từ thực tế. Niềm vui bền lâu không phải là những trò vui nhộn nhất thời hay cho rằng những người làm việc xung quanh bạn đang phát rồ. Niềm vui lâu dài phải xuất phát từ ý nghĩa của mục đích và sự thú vị trong làm việc cùng người khác, cũng như cảm nhận chung về tình bạn thân thiết. Niềm vui đích thực sẽ giúp bạn vượt qua thất bại bởi nó là động lực thúc đẩy bạn tiến lên trong lúc khó khăn.

Tạo dựng niềm vui trong một tập thể đòi hỏi không ngừng vun đắp sự tin cậy, hiểu biết lẫn nhau và các mối quan hệ chất lượng. Niềm vui là kết quả của cách tiếp cận có kỷ luật để xây dựng ý nghĩa của mục tiêu chung và công nhận đóng góp của mỗi cá nhân.

Khát vọng xây dựng niềm vui trong một nhóm hay trong tổ chức nghe có vẻ sáo mòn. Nhưng nếu làm được thì nó giúp tạo nên sức chịu đựng bền bỉ. Cũng giống như một khinh khí cầu chất lượng tốt – nó có thể đương đầu và vượt qua tất cả gió giạt mưa sa để giữ vững cao độ và bay lượn giữa không trung.

## **Thực hành**

- Xem niềm vui là điều xứng đáng để nỗ lực đạt được chứ không phải là thứ gì đó không liên quan.
- Hãy cảnh giác nếu môi trường làm việc nghiêm túc một cách thái quá và không có chút hài hước nào.
- Sẵn sàng chia sẻ nụ cười và những suy nghĩ khôi hài và đừng cho rằng đó là lãng phí thời gian.
- Khuyến khích nhân viên nói ra niềm vui có ý nghĩa gì với nhóm làm việc của họ và cách hay nhất để có được điều đó.



# XÂY DỰNG SỰ THẮNG THẦN

---

CÓ VĂN HÓA THẮNG THẦN thì sẽ có sự trung thực, ngay thật đảm bảo giải quyết được vấn đề ngay từ lúc mới nảy sinh.

---

## Ý tưởng

Xây dựng sự thắng thần có tính rủi ro. Bạn càng thể hiện rõ con người của mình, kẻ khác càng có cơ hội sử dụng chính những điều đó để chống lại bạn. Khi bạn chia sẻ những ước vọng và nỗi sợ hãi của mình nhiều hơn, người ta sẽ dễ dàng lợi dụng những ước vọng đó hoặc khoét sâu vào nỗi sợ hãi của bạn. Nhưng khi có được sự thắng thần tin cậy và đích thực thì sức ảnh hưởng của bạn sẽ lớn hơn.

Khi tôi còn là giám đốc tài chính tại một cơ quan của chính phủ Anh, tôi tin rằng cần phải thắng thần hết mức với Kho bạc cũng như Cơ quan Kiểm toán quốc gia. Khi dữ liệu được chia sẻ và có sự minh bạch về các vấn đề thì sẽ làm tăng khả năng phối hợp giữa các viên chức trong tinh thần xây dựng.

Thiếu thắng thần sản sinh ra hoài nghi. Mặc dù chúng ta không thể minh bạch về tất cả mọi thứ – quan điểm đàm phán phải được chuẩn bị bí mật – nhưng càng thắng thần cởi mở càng tạo dựng được sự tin cậy, từ đó các vấn đề khó khăn sẽ được xử lý trong tinh thần hợp tác.

Thăng thần không có nghĩa là phơi bày ra tất cả bí mật của mình, mà đó là bước vào các cuộc đối thoại với tinh thần cởi mở và sẵn sàng lắng nghe. Đó là cùng chung sức giải quyết một vấn đề khó khăn và dẹp bỏ những định kiến của mình. Đó là thái độ sẵn sàng chia sẻ các quan điểm cá nhân nhưng không làm cho những lo ngại càng thêm nhức nhối hoặc vượt quá tầm kiểm soát.

## **Thực hành**

- Hãy cảnh giác khi bạn quá bảo hộ thông tin và chuyên môn của mình.
- Nhìn ra lợi ích tiềm tàng mà thái độ thăng thần và minh bạch mang lại, nhưng cũng không quên tầm quan trọng của việc bảo mật.
- Thử nghiệm thăng thần và minh bạch trong cách xử lý vấn đề.
- Tìm cách xây dựng văn hóa làm việc thăng thần, cởi mở và thu hút sự chú ý vào những điển hình về hiệu quả của văn hóa này đối với lợi thế của cả tập thể.



# XÂY DỰNG SỰ HỖ TRỢ CÁ NHÂN

---

XÂY DỰNG SỰ HỖ TRỢ CÁ NHÂN là một yếu tố quan trọng đảm bảo bạn tạo ra sức ảnh hưởng mạnh mẽ nhất có thể. Bỏ đi trong việc này là hết sức sai lầm.

---

## Ý tưởng

Đây là sự hỗ trợ cá nhân mà bạn cần có để giữ cân bằng và tạo sức ảnh hưởng lớn nhất có thể? Đối với một vận động viên Olympic, đó chính là sự hỗ trợ của huấn luyện viên chuyên nghiệp, sự động viên của đồng đội, và sự giúp đỡ thiết thực từ những ai có thể tạo điều kiện để họ duy trì việc luyện tập thường xuyên nghiêm ngặt.

Đây là sự hỗ trợ cá nhân quan trọng nhất đối với bạn trong công việc? Có lẽ nó bao gồm sự khuyến khích của đồng nghiệp và định hướng rõ ràng từ sếp của bạn. Bạn cũng cần những trợ giúp công nghệ đáng tin cậy. Bạn cần quản lý tốt nhất kỹ công việc của mình hoặc dựa vào ai đó quản lý giúp bạn. Lý tưởng là bạn có thể sử dụng sự hỗ trợ rèn cặp để giúp bạn tập trung trong công việc. Các vận động viên thể thao đỉnh cao sử dụng chuyên môn của huấn luyện viên. Mọi người trong công việc đều sẽ thu lợi từ các buổi nói chuyện huấn luyện tập trung để phát huy hết tiềm năng của mình.

Để thành công chúng ta cần sự trợ giúp cá nhân của những người đáng tin cậy tại công sở lẫn trong đời sống bên ngoài. Bạn cần những người có thể nói thật và trung thực với bạn khi bạn trở nên vô lý hoặc quá lo lắng hoặc quá ám ảnh. Sự hỗ trợ cá nhân tốt nhất là cả thách thức lẫn không ngừng ủng hộ.

Eleanor hiểu rằng để thành công ở vị trí của mình và đạt được tầm ảnh hưởng cá nhân như mong đợi thì cô cần có một đội ngũ hỗ trợ. Cô đã thuê một trợ lý làm việc bán thời gian để quản lý nhật ký công việc. Cô luôn đảm bảo nhận được sự giúp đỡ kỹ thuật có chất lượng. Cô cũng hưởng lợi khi được một chuyên gia tư vấn có vị trí cao trong một tổ chức đưa ra những lời khuyên hữu ích cho cô.

Eleanor làm việc với một nhà huấn luyện điều hành tạo điều kiện để cô tập trung và thành tích của mình và xử lý vấn đề mà cô cần tạo ảnh hưởng. Eleanor có mối quan hệ vô cùng tốt đẹp với một đồng nghiệp và cả hai đều đóng góp vào thành công của nhau. Lúc bước ra khỏi công sở, Eleanor có hai người bạn thân thiết – những người luôn khiến cô cười vang mỗi khi cần được lên tinh thần. Eleanor đã xây dựng đội ngũ chuyên hỗ trợ mình và biết rằng cô luôn có thể trông cậy vào họ.

## Thực hành

- Phải xác định rõ đâu là sự hỗ trợ cá nhân mà bạn cần có để phát huy được tốt nhất.
- Đảm bảo kết hợp đúng sự hỗ trợ cá nhân.

- Nỗ lực để có được sự huấn luyện bạn cần, nếu bạn cho rằng làm việc với một nhà huấn luyện sẽ giúp bạn cải thiện đáng kể sức ảnh hưởng của bạn.
- Làm rõ sự cân bằng giữa điều gì chỉ có bạn mới làm được và điều gì những người khác làm để hỗ trợ bạn.
- Đừng xem những người dành cho bạn sự ủng hộ cá nhân là lẽ đương nhiên.
- Chấp nhận rằng nhân tố quan trọng nhất đảm bảo sức ảnh hưởng của bạn trong dài hạn là chất lượng cũng như tính nhất quán trong sự hỗ trợ cá nhân của bạn.



**Phần B**

**TRỞ NÊN**



# TRỞ NÊN DỄ TIẾP CẬN

---

TRỞ NÊN DỄ TIẾP CẬN không có nghĩa là đáp ứng yêu cầu của người khác trong mọi tình huống, mà có nghĩa là bạn sẽ cho người khác cơ hội khi họ muốn tiếp cận bạn. Quan trọng là cân đối sự dễ tiếp cận của bạn một cách hợp lý.

---

## Ý tưởng

Dễ tiếp cận không có nghĩa là bạn vui vẻ khi người khác xen ngang bất kỳ lúc nào vì bất cứ lý do nào. Danh tiếng dễ tiếp cận của bạn tăng lên khi các đồng nghiệp biết họ có thể liên hệ với bạn khi cần.

Nếu đồng nghiệp biết rằng họ có thể trò chuyện cùng bạn mỗi lúc cần, điều đó cho họ sự yên tâm khiến họ không nhất thiết tìm tới bạn quá thường xuyên. Nhưng một khi bạn bộc lộ là khó tiếp cận, họ sẽ cảm thấy lo ngại là không thể gặp được bạn lúc cần.

Tạo dựng danh tiếng dễ tiếp cận liên quan đến nhiều dạng giao tiếp: bằng lời nói, thư điện tử, tin nhắn và mạng xã hội. Tin nhắn là cách giao tiếp thích hợp với những thông điệp ngắn và để nhận câu trả lời nhanh gọn.

Không thể tránh khỏi phải cân đối để sự dễ tiếp cận của bạn có hiệu quả nhất. Chất lượng quãng thời gian bạn dành cho

người ta sẽ ý nghĩa hơn nhiều so với số lượng. Hiệu quả bạn mang lại khi toàn tâm toàn ý dành cho một người nào đó sẽ lớn hơn rất nhiều so với một cuộc trao đổi lan man, dài dòng. Có thể bạn muốn phân chia khả năng tiếp cận bạn vào những thời điểm cụ thể trong ngày. Làm việc trong các môi trường mở đòi hỏi bạn phải khác biệt hóa các dạng tiếp cận – trao đổi ngắn gọn tại bàn làm việc, hay tương tác lâu hơn trong không gian riêng tư hơn.

Sếp và các đồng nghiệp cần biết cách liên lạc với bạn. Không có nghĩa là lập tức đáp ứng yêu cầu của họ, mà là có những cơ hội cho các kiểu tương tác khác nhau, đồng thời giúp họ nắm rõ cách nào tốt nhất để có được phản ứng tức khắc của bạn khi tình huống khẩn cấp xảy ra.

Để tạo sức ảnh hưởng cá nhân, bạn cần thể hiện sự dễ tiếp cận khi người khác muốn biết quan điểm của bạn. Nhưng bạn cần kiểm soát cách phân bổ thời gian và điều chỉnh cách tiếp cận của mình để đáp ứng những nhu cầu khác nhau vào những lúc khác nhau.

Simon thường cảm thấy phiền bởi sếp luôn đưa ra các câu hỏi khiến anh liên tục bị gián đoạn công việc. Để giải quyết tình hình này, Simon theo dõi nhật ký công tác của sếp và lưu ý những khoảng thời gian sếp có khả năng tìm tới anh. Anh cũng thảo luận với sếp về cách làm việc chung để đạt hiệu quả tốt nhất. Sếp nhanh chóng đồng ý với ý tưởng là họ sẽ gặp gỡ chính thức mỗi tuần một lần và hàng ngày dành ra 15 phút để trao đổi ngắn. Họ cũng thống nhất sẽ liên lạc bằng tin nhắn trong các tình huống khẩn cấp nếu một trong

hai người không có mặt tại văn phòng. Kiểu làm việc mới này nghĩa là sếp có thể tiếp cận Simon theo một lộ trình được sắp xếp trước. Cả hai người đều nhận thấy thỏa thuận mới chính là một tiến bộ lớn.

## **Thực hành**

- Xác định rõ những ai muốn tiếp cận bạn dễ dàng.
- Vạch ra các thỏa thuận với những người quan trọng về khả năng tiếp cận bạn.
- Sẵn sàng sử dụng nhiều phương thức giao tiếp khác nhau để thể hiện sự dễ tiếp cận của mình.
- Sẵn sàng cân đối khả năng tiếp cận bạn và tập trung vào đó.



## TRỞ NÊN TẬP TRUNG

---

SẴN SÀNG NHÌN VẤN ĐỀ trong bối cảnh mở rộng hơn nhưng luôn quay lại điều bạn đặt trọng tâm. Hãy cẩn trọng nếu trọng tâm chú ý của bạn phai nhạt.

---

### Ý tưởng

Trong mắt một cung thủ chỉ có đích ngắm còn điều người chạy đua luôn tập trung trong đầu chính là vạch đích. Cầu thủ bóng chày luôn tập trung vào trái bóng đang bay về phía anh ta. Khả năng có thể tập trung cao độ tại một thời khắc đặc biệt chính là một năng khiếu quý giá.

Thành công sẽ đến nếu ta có thể tập trung vào việc quan trọng nhất ở một thời điểm, từ đó có thể nhanh chóng xác định ưu tiên tương ứng. Tập trung không chỉ là không ngừng hướng tới một mục tiêu cụ thể nào đó. Tập trung là khả năng sắp đặt các mục tiêu khác nhau và chuyên tâm giải quyết từng mục tiêu một.

Chúng ta đạt được ảnh hưởng cá nhân khi người khác tin vào cách ta xử lý vấn đề bằng sự minh bạch và nhiệt tình, kết hợp khả năng tập trung cao độ vào những mục tiêu hay nhiệm vụ khác nhau. Đây không phải là nỗ lực siêu nhân để tập trung cùng lúc 200 nhiệm vụ khác nhau! Đây là khả năng chọn lọc

và tập trung vào những nhiệm vụ trong danh sách giới hạn tại từng giai đoạn phát triển.

Có một câu châm ngôn rất hay: “Hãy giao nhiệm vụ khẩn cấp cho một người bận rộn”, và điều này đúng trong đời thực. Một người có khả năng tập trung hiệu quả vào các nhiệm vụ khác nhau thường có khả năng giải quyết một vấn đề cấp thiết phát sinh. Tuy nhiên người đó phải đưa ra quyết định nhiệm vụ nào nên bỏ qua hay chuyển cho ai khác để lấy chỗ cho yêu cầu mới đó.

## **Thực hành**

- Hãy quan sát và học hỏi những người có khả năng tập trung cao.
- Xác định rõ bạn nên tập trung vào việc gì trong tháng tiếp theo để đạt được tác động như mong muốn.
- Tìm cách thỏa thuận với sếp về điều bạn cần tập trung.
- Rèn luyện nghệ thuật tập trung qua những nhiệm vụ hằng ngày.
- Khi phải tập trung vào những công việc mới, cần sẵn sàng dừng lại hoặc thậm chí bỏ qua một số nhiệm vụ khác.



## TRỞ NÊN KIÊN ĐỊNH

---

KIÊN ĐỊNH TẠO DỰNG sự tôn trọng và tín nhiệm. Khi người khác biết họ có thể trông cậy vào sự kiên định của bạn, họ sẽ để bạn tiếp tục công việc một cách dễ dàng hơn mà không chất vấn.

---

### Ý tưởng

Sự kiên định là thành phần cốt lõi của sức ảnh hưởng cá nhân. Nếu công việc bạn làm luôn có phẩm chất nhất quán thì nhiều khả năng các đồng nghiệp sẽ ủng hộ bạn thay vì chỉ trích. Sếp của bạn cũng có khuynh hướng giao phó và để bạn hoàn tất nhiệm vụ thay vì theo dõi bạn suốt.

Kiên định không có nghĩa là đòi hỏi mọi thứ phải hoàn hảo. Nếu bạn cảm thấy tất cả công việc của mình đều được hoàn thành một cách tuyệt đối thì có lẽ năng suất lao động của bạn chưa đạt tới ngưỡng cao nhất mà bạn có thể vươn tới. Sự kiên định và mục tiêu phù hợp luôn đi đôi với nhau. Một nhóm đạt kết quả tốt bằng sự kiên định sẽ có giá trị hơn một nhóm sớm nản chiều mưa.

Sự kiên định cũng được phản ánh qua các hành vi cá nhân. Một người có tính kiên trì, luôn suy nghĩ thấu đáo và có nhiều đóng góp tích cực sẽ có khả năng được mời tham gia thảo

luận các dự án tương lai. Muốn trở nên có sức ảnh hưởng thì bạn cần tham gia vào việc bàn luận về tương lai. Người nổi tiếng kiên định sẽ được săn đón. Có thể bạn cho rằng người ta không mời bạn diễn thuyết bởi vì bạn không có khả năng sáng tạo nổi bật, nhưng sự kiên trì, tích cực, thực tế cùng hiểu biết lý lẽ luôn là những phẩm chất được đánh giá cao.

Kiên định không có nghĩa là tê nhạt hay đơn điệu. Đó là việc mang lại tính khí điềm đạm và đưa ra những nhận xét phù hợp với nhu cầu của tình huống cụ thể. Đó là đạt tới cân bằng giữa kinh nghiệm và hiểu biết để tạo nên những đóng góp chín chắn một cách nhất quán mà người khác xem trọng và chịu ảnh hưởng.

## **Thực hành**

- Cui sự kiên định là một phẩm chất quý báu chứ không phải tê nhạt.
- Nhận thức được rằng người khác đánh giá cao sự kiên định.
- Xác định rõ cách đưa ra những ý kiến cẩn trọng, thấu đáo của bạn thu hút được sự chú ý của người khác.
- Cui sự cẩn trọng, kiên định của bạn là bổ sung hữu ích cho những ý tưởng sáng tạo của người khác.
- Xem sự kiên định trong hành vi của bạn là cách để chinh phục bạn bè và tạo ảnh hưởng.





## TRỞ NÊN NHIỆT TÌNH

---

CÓ TIẾNG LÀ MỘT NGƯỜI NHIỆT TÌNH nghĩa là người khác sẽ luôn tìm kiếm quan điểm và đóng góp của bạn – từ đó nâng cao khả năng tạo ảnh hưởng cá nhân cho bạn.

---

### Ý tưởng

Nhiệt tình không phải là cứ nói với mọi người mọi ý tưởng mới nảy ra. Nhiệt tình không phải là phút trước bỏ hết mọi thứ để làm việc gì mới rồi một giờ sau lại bỏ mặc việc mới đó để nhận yêu cầu khác. Nhiệt tình thái quá rất dễ dẫn tới sự nhầm lẫn, hỗn loạn và thiếu tin cậy.

Nhiệt tình nghĩa là nhận ra đâu là việc cần thiết và hành động tương ứng. Nhiệt tình không phải là tự mình làm hết mọi chuyện, mà là cảnh báo về cách tốt nhất để người khác thu thập thông tin hay lời giải đáp cho vấn đề của họ.

Nhiệt tình còn thể hiện qua cách bạn lèo lái mang tính xây dựng đưa cuộc trò chuyện hướng tới những nhu cầu hay đòi hỏi quan trọng.

Khi phải đối mặt với một câu hỏi hóc búa, tốt nhất là đưa ra câu trả lời trực tiếp và thận trọng. Nhiệt tình không đồng nghĩa với sự tùy tiện, mà là khả năng lựa chọn cách phản ứng đáp ứng được yêu cầu của tình huống.

Nhiệt tình không phải là dấu hiệu của điểm yếu. Đó là dấu hiệu của thể mạnh trong việc đáp ứng và thích nghi với những thay đổi của hoàn cảnh. Nhiệt tình và kiên trì là sự bổ sung lẫn nhau để đạt tới cân bằng đúng đắn trong phản ứng tương thích với mục đích.

Imogen đang được huấn luyện để làm việc cho một vị bộ trưởng trong chính phủ. Cô muốn luôn có sự tập trung cao đối với những yêu cầu của bộ trưởng và xây dựng danh tiếng với vị bộ trưởng đó bằng lòng nhiệt tình. Một khi quan hệ được thiết lập, cô có thể thống nhất với bộ trưởng về những nhiệm vụ ưu tiên. Imogen phải chứng tỏ được nhiệt tình của mình trước khi vị bộ trưởng sẵn sàng đồng ý với cô về thứ tự công việc ưu tiên.

## Thực hành

- Nhận ra khi nào cần đáp ứng nhanh chóng người khác.
- Cho phép mình nhiệt tình khi có những ưu tiên mới phát sinh.
- Cẩn thận đừng tỏ ra quá nhiệt tình với quá nhiều yêu cầu cùng lúc.
- Đừng để khả năng phản ứng tốt của bạn dẫn bạn đến chỗ phải đảm trách quá nhiều nhiệm vụ.
- Đừng để người khác lợi dụng nhiệt tình của bạn và từ chối khi cần thiết.



## TRỞ NÊN THÚ VỊ

---

TẦM ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN sẽ tăng lên khi người khác muốn lắng nghe ý kiến của bạn. Hãy luôn mang tới những suy nghĩ, ý tưởng và lập luận thú vị vào các cuộc bàn luận, điều đó sẽ khiến mọi người muốn trao đổi với bạn nhiều hơn.

---

### Ý tưởng

Người đưa ra những quan điểm, ý tưởng thú vị luôn được đánh giá cao. Một khi bạn biết cập nhật thông tin và vận dụng sự thông minh của mình thì bạn sẽ mang tới những đóng góp khiến người khác thích thú. Người khác sẽ muốn trò chuyện với bạn nhiều hơn bởi bạn mang tới cho họ một tầm nhìn cập nhật.

Chúng ta thường muốn trò chuyện cùng những người thú vị, có những trải nghiệm tương đồng, hoặc có một tầm nhìn từ một quốc gia khác, hay những quan điểm không thường được biết đến. Vậy làm thế nào để ta có thể gây hứng thú cho những người ta muốn gây ảnh hưởng?

Trước bất kỳ cuộc họp quan trọng nào thì việc cân nhắc kỹ lưỡng các luận điểm, thông tin hay kiến thức hữu ích mà bạn có thể đưa ra là rất đáng làm. Nếu bạn mang tới những thông tin thú vị hoặc quan điểm có giá trị thì về mặt xúc cảm người ta sẽ có khuynh hướng thiên về bạn. Đây không phải là thủ

đoạn lồi kéo, mà là coi cuộc đối thoại tương tự như một cuộc trao đổi – nếu bạn muốn điều gì từ ai đó, bạn cần mang tới cho họ một điều hữu ích.

Zoe biết rằng vị thủ trưởng chính quyền địa phương nơi cô sinh sống rất quan tâm tới những điều đang xảy ra trên địa bàn của mình. Bởi thế mỗi khi có kế hoạch gặp gỡ vị thủ trưởng kia, Zoe luôn chuẩn bị trước về những điều đang xảy ra trong phạm vi địa phương cũng như thu thập các thông tin mà cô biết vị thủ trưởng sẽ quan tâm. Việc tạo dựng danh tiếng như là một người luôn mang tới các câu chuyện thú vị khiến vị thủ trưởng cảm thấy vui vẻ gặp gỡ Zoe thường xuyên; và điều đó giúp Zoe có thể tiếp cận ông và có cơ hội gây ảnh hưởng với ông.

## Thực hành

- Chịu khó gom nhặt những câu chuyện thú vị và chia sẻ chúng.
- Lưu tâm những điều mà sếp hay đồng nghiệp của bạn đặc biệt thích thú và sẵn sàng chia sẻ những câu chuyện mới nhất cùng vốn hiểu biết liên quan.
- Cập nhật các số liệu, quan điểm và xu hướng thích hợp: sẵn sàng chia sẻ thông tin đó.
- Biết lắng nghe những gì người khác nói – sự lắng nghe không bao giờ là lãng phí.
- Cung cấp thông tin thú vị qua thư điện tử, tin nhắn và lời nói.



## TRỞ NÊN HIẾU KỶ

---

RẤT XỨNG ĐÁNG ĐỂ HIẾU KỶ về một vấn đề gì đó đang xảy ra lần nguyên nhân của nó. Tinh thần ham học hỏi giúp ta tránh mòn chán đồng thời không ngừng cho ta tri thức mới.

---

### Ý tưởng

Ngạn ngữ có câu “Tò mò thì dây vào rắc rối”. Đôi khi sự hiếu kỳ có thể đưa ta tới những nguy hiểm không thể lường trước.

Có những lúc lòng hiếu kỳ lấn át tâm trí và đưa ta tới những tình huống chưa từng trải qua. Sự hiếu kỳ cũng có thể khiến ta gặp rắc rối tại môi trường làm việc nếu ta tọc mạch quá sâu vào chuyện của người khác. Tuy nhiên lòng hiếu kỳ còn là một món quà kỳ diệu. Lòng hiếu kỳ thôi thúc ta muốn tìm hiểu lý do và động cơ hành xử của ai đó, hoặc động lực thúc đẩy chiều hướng phát triển của một tình huống cụ thể.

Tất cả các nhóm đều cần tới thành viên có tính hiếu kỳ. Bởi những nghi vấn và quá trình khám phá của họ có thể giúp nhóm phát hiện cách nhìn mới mẻ đối với vấn đề phát sinh. Các câu hỏi đại loại như “tại sao lại làm như thế này” hay “điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta làm như vậy” luôn tiềm ẩn sức mạnh khó lường. Rõ ràng việc giao phó cho người có tính hiếu kỳ lớn đưa ra các câu hỏi đôi khi không mấy liên quan lại có thể mở ra nhiều khả năng khác nhau.

Những người ham hiểu biết và yêu thích khám phá luôn có sức thu hút lớn và bởi vậy họ có tầm ảnh hưởng lớn. Nếu bạn dành tất cả thời gian mình có để tìm tòi và tọc mạch chuyện người khác thì rất vô bổ, thế nhưng tất cả các nhóm đều cần đến thành viên có tinh thần ham hiểu biết cao. Mỗi người trong chúng ta cần tạo ra không gian để trải nghiệm và phát triển tính hiếu kỳ để giữ tâm trí chúng ta tươi mới và sáng suốt.

## Thực hành

- Hãy có đủ sự hiếu kỳ để tự hỏi vì sao sự việc lại xảy ra như thế.
- Coi việc khám phá, tìm hiểu các ý tưởng là thế mạnh chứ không phải là sự xao lãng.
- Biết tán thưởng lòng hiếu kỳ của các thành viên trong nhóm và của chính bản thân mình.
- Dành thời gian để khám phá, tìm hiểu.
- Sẵn sàng chia sẻ kết quả của quá trình khám phá các ý tưởng, các khả năng có thể xảy ra.



# BIẾT KHÍCH LỆ

---

SỰ KHÍCH LỆ ĐỘNG VIÊN là một trong những món quà quý giá nhất để tặng người khác. Chúng ta cần được khích lệ để giữ vững động lực của mình. Để đạt hiệu quả trọn vẹn, lời khích lệ phải được kết nối với đóng góp của ai đó thay vì chỉ thể hiện sự tán dương hết sức mơ hồ.

---

## Ý tưởng

Chúng ta đều nhớ về những người đã từng khích lệ chúng ta.

Chúng ta có thể khích lệ người khác qua lời nói hoặc hành động của mình. Sự động viên thiết thực dành cho một công việc được hoàn thành tốt sẽ nâng tinh thần, sĩ khí người thực hiện đồng thời củng cố cho việc họ đang làm tốt – từ đó là một phản hồi cụ thể quan trọng. Những lời lẽ như “Tôi khuyến khích anh làm thế nhiều hơn...” không chỉ thể hiện sự thừa nhận thể mạnh mà còn hướng việc sử dụng thể mạnh đó theo cách có tính xây dựng.

Có người hạn chế những lời khích lệ vì muốn biết đâu là giới hạn chịu đựng. Đó có thể là cách tiếp cận đúng với một số người, tuy nhiên đa số chúng ta đều phát triển mạnh mẽ hơn khi được động viên thường xuyên. Có người ngại động viên vì sợ người khác thấy sáo mòn hoặc bị hiểu lầm là bợ đỡ. Lại có

người tỏ ra không mấy mặn mà khi nhận được lời khích lệ, đa phần là do sự e dè, nhút nhát của bản thân chứ không phải họ không thích những lời khen ngợi.

Chúng ta thường nghĩ rằng những người nắm giữ vai trò quan trọng không cần sự động viên. Chúng ta nghĩ đạt đến vị trí này thì họ phải tự trông nom bản thân mình. Thế nhưng những lời khích lệ chân thành luôn được họ đánh giá rất cao. Ngược lại những lời khen ngợi hoàn toàn chỉ vì muốn gây ấn tượng hay tác động tới họ sẽ phản tác dụng – sự nịnh hót sẽ sớm bị nhìn thấu. Lời động viên chân thành đối với những người có vị trí cao hơn là một phần trong việc tạo dựng mối quan hệ chất lượng, từ đó giúp bạn có được sức ảnh hưởng như mong muốn.

## Thực hành

- Đừng sợ khích lệ người khác.
- Coi khích lệ là cách củng cố cho công việc mà người khác đang làm tốt.
- Hiểu rõ khi nào người ta do dự và cần được động viên để tự tin vận dụng kỹ năng và chuyên môn đạt đến hiệu quả tối ưu.
- Hãy quan sát cách những lời khích lệ tác động tới bạn và áp dụng tương tự với người khác.
- Nhận ra khi nào thì lời động viên bị xem là sự tâng bốc và thể hiện nhận xét của mình qua các ví dụ cụ thể để tránh chuyện đó xảy ra.





# TRỞ NÊN THỰC TẾ

---

**KHẢ NĂNG THỰC TẾ** trong mọi tình huống mà không bị sa lầy vào những chi tiết nhỏ nhặt là một tài năng. Việc nổi tiếng có đầu óc thực tế giúp bạn luôn được sẵn đón và có sức ảnh hưởng.

---

## Ý tưởng

Có óc thực tế là nhìn tình huống như nó vốn thế. Là không để mình đắm chìm trong phản ứng cảm xúc. Là đặt các sự kiện trong toàn cảnh và không để cho bản thân mình rơi vào vòng xoáy chán nản thất vọng hoặc xóa nhòa thực tế bởi lạc quan vô căn cứ.

Tính thực tế phải được bắt nguồn từ sự việc, trung thực về ý nghĩa, rõ ràng về các khả năng có thể hoặc không thể, và quyết đoán trong hành động. Chủ nghĩa thực tế liên quan đến việc nắm bắt kinh nghiệm đã có, biết quan điểm của ai là chính xác và đưa ra cách tiếp cận hợp lý dựa trên chứng cứ. Óc thực tế là khả năng nhận diện vấn đề cần được giải quyết và những ai sẽ không tự xử lý được.

Một khía cạnh khác của tính thực tế là khả năng đưa ra các lựa chọn thiết thực để sự việc tiến triển. Đôi khi các cuộc thương lượng rơi vào ngõ cụt, vậy thì những giải pháp thực tế nào để thúc đẩy tiến lên?

Nhiều khi óc thực tế là nói ta phải chờ đợi – chờ đợi cho tới khi các nguồn lực được chuẩn bị đầy đủ hoặc quan điểm thay đổi. Nói như vậy không có nghĩa óc thực tế là thất bại; mà là chấp nhận không có tiến triển ở thời điểm này. Một người có đầu óc thực tế luôn theo dõi sát xem hoàn cảnh thay đổi thế nào và khi nào điều trước đó là không thể giờ đây biến thành một lựa chọn.

Khi tiến triển trở nên khó khăn thì sẽ nảy sinh nguy cơ lạc quan quá mức hoặc hoàn toàn chán nản. Trong trường hợp đó, người nào vẫn giữ được tính thực tế có thể giúp hình thành cơ sở cho sự tiến bộ và bởi thế trở nên rất có sức ảnh hưởng.

## **Thực hành**

- Coi khả năng suy nghĩ thực tế là một tài năng.
- Óc thực tế phải dựa vào sự việc và chứng cứ mới nhất.
- Cân trọng với tình huống khi phản ứng cảm tính của người khác có thể làm mờ đi tính thực tế về những việc có thể làm được.
- Đối chiếu quan điểm với những người bạn tin cậy về tính thực tế của sự việc.
- Đảm bảo rằng các bước tiếp theo phải dựa trên sự việc và bằng chứng chứ không phải cảm xúc nhất thời.



# TRỞ NÊN GẮN KẾT

---

GẮN KẾT LÀ ĐỂ TẠO RA bàn luận sáng tạo và tương tác. Sự gắn kết liên quan đến cả khối óc lẫn con tim, và là việc dần thân thiện với con người.

---

## Ý tưởng

Gắn kết là nói bằng mắt lẫn bằng miệng, và lắng nghe bằng đôi tai cũng như bằng tất cả các giác quan khác của bạn. Muốn gắn kết, bạn cần phải hết sức lưu tâm tới niềm tin, quan điểm, các mối quan ngại và những kỳ vọng của người khác.

Sự gắn kết có sức ảnh hưởng và sức tác động luôn xảy ra ở nhiều cấp độ. Chúng ta cảm thấy thoải mái với những người mà ta đã có sự gắn kết trong quá khứ. Vấn đề là làm sao nhanh chóng đạt đến một mức độ gắn kết nào đó với những người mà ta biết rất ít. Để thành công thì ta phải cho phép mình thả lỏng với người khác, tìm ra các đề tài mà họ thoải mái bàn luận và thể hiện ta hoàn toàn có thể trao đổi các chủ đề mà họ quan tâm.

Gắn kết có hiệu quả là dành cho người khác sự tập trung hoàn toàn. Bạn cần dành cho họ không gian để họ dần cảm thấy tự nhiên với bạn để sẵn sàng bày tỏ quan điểm của họ.

## Thực hành

- Bạn dễ dàng gắn kết với ai nhất và làm sao áp dụng cách tiếp cận tương tự với những người khác?
- Ai là người bạn đã mất liên lạc và cần phải xây dựng lại cảm giác gắn kết?
- Ai là người mà hiện tại bạn cần tập trung xây dựng sự gắn kết trên cơ sở các lợi ích chung?
- Cách nào hay nhất để bạn tự chứng minh với bản thân giá trị của việc dành thời gian gắn kết với người khác, dù lợi ích thu được chỉ đến trong dài hạn?
- Điều gì hiệu quả nhất cho bạn trong việc đạt đến một mức độ gắn kết nhanh chóng với người khác?



## TRỞ NÊN VỊ THA

---

LÒNG VỊ THA đối với bản thân lẫn người khác là yếu tố quan trọng để vươn tới thành công. Khi không có lòng vị tha, các vấn đề có thể trở nên nhức nhối hơn và chúng ta dễ mất tập trung hơn khi đối mặt với các vấn đề mới phát sinh.

---

### Ý tưởng

Khi ai đó không làm được việc thì chúng ta có nên tha thứ cho họ không? Giả sử chúng ta đã đầu tư rất nhiều thời gian và chuẩn bị cho họ những kinh nghiệm và kỹ năng thích đáng nhưng họ vẫn không hoàn thành nhiệm vụ được giao thì liệu ta có vẫn tha thứ hay không?

Nếu muốn người khác chấp nhận phiêu lưu mạo hiểm thì sẽ phải có sai lầm. Nếu muốn tạo ra một văn hóa “không đổ lỗi” thì phải cho người ta học từ những sai lầm và tiến bộ. Có lẽ lòng vị tha chỉ thực sự thích hợp khi một cá nhân hay nhóm làm việc ý thức rằng họ đã phạm sai lầm và biết rõ họ muốn đi tiếp và học hỏi từ sai lầm trước đó như thế nào. Trong trường hợp này, tha thứ chính là một cách tự nhiên giúp họ có cơ hội cố gắng lần nữa.

Người ta sẽ không thể tiến bộ hoàn chỉnh nếu không được tha thứ. Nếu cứ nhắc lại những sai lầm trong quá khứ, bạn sẽ làm tổn thương tới sự tự tin của người khác. Ngược lại, bạn sẽ

giúp người ta tăng vọt tự tin nếu bạn tạo điều kiện để họ vượt qua sai lầm họ đã gây ra và học hỏi từ đó, ngay cả khi bản thân bạn cảm thấy hết sức thất vọng. Sự tha thứ sẽ thắt chặt các mối quan hệ khi người ta học hỏi từ những trải nghiệm khó khăn.

Biết tự tha thứ cho bản thân cũng quan trọng như thế. Nếu chúng ta cảm thấy tâm ảnh hưởng cá nhân không được như mong đợi và không tha thứ cho bản thân mình, chúng ta sẽ không ngừng quay lại với những hồi ức thất vọng đó. Ngược lại, nếu biết tha thứ cho bản thân khi mình chưa phát huy đầy đủ hiệu quả và tiến lên, ta có thể tự giải phóng mình ra khỏi những hồi ức thất bại để có ảnh hưởng nhiều hơn trong tương lai.

## Thực hành

- Hãy tỉnh táo hơn khi bạn vẫn giữ sự bức tức trong lòng về sai lầm của người khác mà đáng ra bạn phải quên đi và tha thứ.
- Sẵn sàng tha thứ cho người đã làm bạn thất vọng khi bạn biết rằng họ đã rút được kinh nghiệm.
- Sẵn sàng nói lời tha thứ để giúp người khác thoát khỏi cảm xúc tiêu cực khi sự việc sai hỏng dưới sự giám sát của họ.
- Hãy nhớ tha thứ cho bản thân khi bạn đã đưa ra những đánh giá sai lầm để tiếp tục tiến lên.
- Thường xuyên cân nhắc để quyết định ai là người bạn muốn tha thứ, và những hành động nào của bản thân mà bạn muốn tha thứ.

**Phần C**

**HÃY**



## HÃY CHUẨN BỊ

---

SỰ CHUẨN BỊ có trọng tâm luôn quan trọng, tuy nhiên nếu chuẩn bị thái quá bạn có thể trở nên cứng nhắc, gò bó và không hiệu quả.

---

### Ý tưởng

Sự chuẩn bị kỹ lưỡng không bao giờ thừa, nhưng sự chuẩn bị không bắt đầu từ điều bạn muốn nói. Chuẩn bị là dành thời gian để tìm hiểu xem người khác đến từ đâu, suy nghĩ về những mối quan tâm của họ và nhận biết những phản ứng cảm xúc của họ. Nếu làm được điều đó, bạn sẽ có lợi thế để đóng góp phù hợp.

Một quyết định có tính then chốt là bạn phải phán đoán chính xác mức độ chuẩn bị thích hợp. Nếu bạn sắp trình bày trước một bồi thẩm đoàn hoặc một hội đồng thẩm định, bạn cần chuẩn bị hết sức chi tiết về rất nhiều các câu hỏi khác nhau có thể được đưa ra. Còn khi sắp phát biểu trong một cuộc gặp gỡ không chính thức, tất cả những gì bạn cần chuẩn bị là suy nghĩ về vài chủ đề bạn muốn đề cập.

Nếu không chuẩn bị chu đáo, bạn dễ rơi vào tình huống bất ngờ. Còn chuẩn bị quá mức lại khiến bạn căng thẳng và không thích nghi được tình huống cụ thể.



## Thực hành

- Dành thời gian chuẩn bị cho các cuộc họp cũng như cuộc hẹn trong lịch làm việc của mình.
- Bắt đầu quá trình chuẩn bị bằng việc tìm hiểu xem đối tượng đến từ đâu, nhu cầu và kỳ vọng của họ là gì.
- Nên nhớ chuẩn bị cả nội dung lẫn giọng điệu trình bày.
- Quyết định chính xác lúc nào cần chuẩn bị hết sức chi tiết còn lúc nào chỉ cần các ý chính.
- Phải có các câu “chốt” để tổng kết các luận điểm bạn muốn nêu lên.
- Thận trọng với các bản viết tay quá đầy đủ bởi chúng có thể khiến bạn trở nên cứng nhắc.
- Linh hoạt trong việc quyết định loại nhận xét bạn đưa ra.



## HÃY ĐÚNG GIỜ

---

BẠN NÊN TẠO THÓI QUEN đến đúng giờ hoặc đến trước cuộc họp. Điều đó sẽ giúp bạn bình tĩnh và nhận thức được sự việc đang diễn ra.

---

### Ý tưởng

Những người đến trễ dễ lâm vào cảnh bối rối, nhếch nhác, và điều đó làm xấu đi hình ảnh của họ ngay trước lúc họ trình bày quan điểm cá nhân. Nếu chúng ta đang chờ ai đó rồi họ đến một cách hấp tấp và kể lể đủ thứ lý do nguyên nhân tới trễ, ta có thể cười lịch sự nhưng chắc không hoàn toàn tin tưởng với biện hộ của họ. Còn nếu tới trễ nhưng anh ta chỉ xin lỗi ngắn gọn rồi đi thẳng vào chương trình nghị sự thay vì than vãn về tình trạng giao thông bất cập, anh ta sẽ chứng tỏ được sự tự chủ và điềm tĩnh của bản thân.

Đến đúng giờ không chỉ thể hiện thái độ lịch sự và tôn trọng. Đến đúng giờ mở ra cơ hội để bạn dịu lại, điềm tĩnh và tập trung. Lý tưởng nhất là tới trước vài phút đối với một cuộc họp quan trọng. Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn cho rằng quãng thời gian “rỗi” trước cuộc họp là lãng phí, bởi đó có thể là quãng thời gian tĩnh lặng quý giá để chuẩn bị.

Việc tới sớm vài phút cho phép bạn lựa chọn chỗ ngồi cũng

như trao đổi đôi lời cùng những người tham dự khác. Hơn thế nữa, bạn còn có thể quan sát và đánh giá tâm trạng của từng người lúc họ bước vào phòng họp – điều hết sức có giá trị giúp bạn thực hiện phần trình bày của mình hiệu quả.

## **Thực hành**

- Lên kế hoạch trước để không tới trễ trong các cuộc họp.
- Biết rõ cách hay nhất để bạn lấy lại bình tĩnh và thực hiện điều đó vài phút trước khi cuộc họp hay cuộc thảo luận bắt đầu.
- Theo dõi lịch hẹn một cách nghiêm túc để không tới trễ trong những lần tiếp theo.
- Trong trường hợp tới trễ, hãy xin lỗi hết sức ngắn gọn hoặc lựa chọn im lặng, nhưng phải giữ bình tĩnh và nhanh chóng lấy lại tinh thần để tham gia thảo luận vấn đề của người khác thay vì đề cập vấn đề của bản thân.
- Đảm bảo tính khả thi của lịch làm việc trong ngày.
- Nếu không thể tới đúng giờ, cần thông báo trước để người khác biết.



## VẬN DỤNG CÁC CÂU CHUYỆN

---

NGƯỜI TA HIẾM KHI NHỚ HẾT các luận điểm nhưng có thể nhớ được một vài sự việc quan trọng. Người nghe thường có xu hướng ghi nhớ các câu chuyện. Một câu chuyện thu hút được các chú ý sẽ đem đến phản hồi cảm xúc lẫn lý trí.

---

### Ý tưởng

Một câu chuyện dông dài, rời rạc sẽ gây ra cảm giác tẻ nhạt, rối trí và trở nên lạc lõng. Trái lại, câu chuyện ngắn gọn súc tích sẽ thu hút được sự tập trung, nhất là khi bạn có thể lồng các hình ảnh minh họa vào trong lời kể.

Người có khả năng tạo ra các thông điệp sống động khi mang tới những ví dụ ngắn gọn, rõ ràng dễ khiến người khác chú ý hơn. Một nhà tư vấn nếu kể câu chuyện về thành công trong công việc anh ta đã đạt được ở một cơ quan khác sẽ làm tăng uy tín của anh ta. Một người đi phỏng vấn nếu có thể kể ra câu chuyện về sức ảnh hưởng cá nhân tại tình huống tương tự trong quá khứ sẽ trở thành ứng viên đáng tin cậy. Một kỹ sư có thể đưa ra câu chuyện chứng minh kỹ năng của mình đã dẫn tới thành công của dự án trong quá khứ ra sao sẽ nhận được sự tôn trọng từ những người muốn anh ta gia nhập nhóm.

Một câu chuyện hấp dẫn nhất thiết phải có điểm nút. Trước

hết bạn cần hiểu rõ lý do tại sao phải kể câu chuyện đó, rồi cố gắng diễn đạt một cách cô đọng nhất để người nghe dễ dàng tiếp cận với thông điệp được đưa ra. Trái lại câu chuyện lan man dài dòng sẽ khiến người nghe chán ngấy. Bạn nên luyện tập kể chuyện để tinh lọc các điểm quan trọng và kể ra một cách thoải mái.

## Thực hành

- Quan sát những người có tài kể chuyện, đặc biệt là cách họ đưa ra những điểm cốt lõi của câu chuyện.
- Cân nhắc mức độ cần thiết của tình huống để câu chuyện có vẻ tin cậy.
- Sử dụng việc kể chuyện như là một phương thức giao tiếp trong ngữ cảnh đời thường và tìm kiếm phản hồi để biết những câu chuyện đó có truyền tải được thông điệp của bạn hay không.
- Khi bạn muốn sử dụng câu chuyện trong bài phát biểu của mình, hãy luyện tập nhiều lần để rút ngắn độ dài câu chuyện xuống còn một nửa, rồi một phần tư. Điều đó sẽ giúp bạn rút gọn câu chuyện xuống còn những điều mấu chốt.
- Biết người khác hình dung gì qua câu chuyện bạn kể, và đảm bảo cung cấp yếu tố thị giác trong câu chuyện.
- Luyện tập phong cách kể chuyện thoải mái và cho phép bản thân mỉm cười với câu chuyện.
- Dành chút thời gian để người khác ngẫm nghĩ về câu chuyện của bạn trước khi chuyển sang luận điểm tiếp theo.



# HÃY ĐA DẠNG HÓA CÁCH TIẾP CẬN

---

ĐA DẠNG HÓA CÁCH TIẾP CẬN giúp bạn nắm bắt được sở thích, các mối quan tâm của người khác. Mở rộng các cách tiếp cận để có thể phản ứng tương thích với từng hoàn cảnh giúp bạn tránh bị bất ngờ.

---

## Ý tưởng

Khi gặp người mà ta có thể đoán trước hành vi của họ, ta thường có xu hướng bỏ qua họ. Ta tự nhủ rằng mình biết rõ họ sắp sửa nói điều gì, bởi thế ta sẽ thấy không cần thiết phải lắng nghe họ nữa. Đa số chúng ta đều cố gắng phát triển một vài cách tiếp cận hiệu quả trong các cuộc họp, buổi thảo luận hay diễn thuyết. Chúng ta thường quá phụ thuộc vào một hay hai phương thức đã được thử nghiệm và kiểm chứng. Tuy nhiên, không phải chúng phù hợp với mọi tình huống.

Người khác thường có xu hướng tiếp tục lắng nghe nếu bài phát biểu của bạn chứa đựng những nhân tố bất ngờ. Khi bạn thay đổi cách tiếp cận, bạn sẽ khơi dậy lòng hiếu kỳ trong họ. Nếu bạn biết cân bằng giữa việc vận dụng các kỹ năng tâm đắc của bản thân với khả năng đa dạng hóa cách tiếp cận, bạn sẽ dễ dàng thích ứng với từng tình huống cụ thể mình đang đối mặt.

Isobel luôn tin vào khả năng đưa ra các lý lẽ có tính thuyết

phản ứng cho rằng sức mạnh trong các lập luận của mình sẽ dẫn đến sự tán đồng của đồng nghiệp. Tuy nhiên cô đã không lường trước được nguy cơ những đồng nghiệp đó cảm thấy bị lấn át hay e ngại sự hiểu thắng thái quá của cô. Hệ quả là họ thường tỏ ra lạnh nhạt với các đề xuất của Isobel. Sau đó Isobel quyết định cần có những cuộc gặp gỡ cá nhân thường xuyên hơn để có thể hiểu thêm về họ. Kết quả là cô đã nhận được nhiều sự ủng hộ hơn khi đưa ra đề xuất của mình trong các cuộc họp chính thức. Việc trao đổi riêng trước các cuộc họp đã giúp cô tăng khả năng thu được kết quả mong đợi, đồng thời sức ảnh hưởng của cô cũng tăng lên khi mà cô đã biết lắng nghe quan điểm của các đồng nghiệp trong công ty.

## Thực hành

- Biết rõ cách tiếp cận hiệu quả với người khác, trong các cuộc họp, buổi thảo luận hay các bài diễn thuyết và nhận ra đâu là thế mạnh của mình.
- Thử nghiệm các cách tiếp cận khác nhau, bắt đầu với các tình huống không quá quan trọng.
- Quan sát người khác điều chỉnh cách tiếp cận của họ.
- Coi điều chỉnh cách tiếp cận là ưu điểm.
- Ăn mừng khoảnh khắc bạn điều chỉnh cách tiếp cận và nó phát huy tác dụng, và đưa nó vào danh mục cách tiếp cận của bạn.
- Xem việc đem lại yếu tố bất ngờ là phần quan trọng trong cách tiếp cận của bạn.



# HÃY KIÊN TRÌ

---

SỰ KIÊN TRÌ LÀ SỨC MẠNH khi bạn tin rằng mình đúng, miễn là bạn không “ngoan cố húc đầu vào tường”.

---

## Ý tưởng

Lòng kiên trì là thành phần cốt lõi trong sức ảnh hưởng cá nhân. Để giữ sự tập trung và chuyên tâm trong khi có sự dè chừng hoặc chỉ trích từ người khác đòi hỏi lòng kiên trì. Nhưng kiên trì không phải là phớt lờ sự quan ngại chính đáng của người khác. Sự kiên trì có hiệu quả đến từ giải quyết thỏa đáng những quan ngại của người khác và hiểu rõ giải pháp đúng đắn.

Lòng kiên trì đòi hỏi sức chịu đựng mạnh mẽ cả về thể chất lẫn xúc cảm, lý trí lẫn tinh thần. Điều cốt lõi nhất của lòng kiên trì chính là kiên cường tiến tới, bất chấp những lời chỉ trích và cảm xúc trong lòng.

Khi mọi việc không có tiến triển ta có thể cảm thấy ngã lòng và năng lượng dường như cạn kiệt. Đôi khi ta phải mang một chiếc “mặt nạ kiên cường”. Cũng giống như một cua-rơ leo đồi dốc vẫn cứ đạp dần bất kể mệt mỏi, đau đớn; đôi lúc trong những hoàn cảnh khó khăn ta phải không ngừng dần bước bất chấp đau đớn.



Một điều hết sức quan trọng là lòng kiên trì cần có sự trung hòa của thực tế. Có những khoảnh khắc bạn nên dừng lại để những sự kiện khác diễn ra trước khi khôi phục lòng kiên trì của mình. Có những thời điểm bạn cần chờ đợi thay đổi quan điểm trước khi lòng kiên trì của bản thân đưa tới những kết quả mong đợi.

## **Thực hành**

- Quan sát những người có lòng kiên trì để rút ra điều gì có hiệu quả và điều gì khiến người khác lạnh nhạt.
- Thử nghiệm ngôn ngữ đa dạng để thể hiện lòng kiên trì theo những cách có ích khác nhau.
- Hãy tìm thêm đồng minh, những người ủng hộ quan điểm của bạn một khi bạn tin tưởng vào tầm quan trọng của sự kiên trì.
- Nhận ra lúc nào sự kiên trì có thể khiến người khác lạnh nhạt và có quyết định sáng suốt về việc tiếp tục hay dừng lại.
- Hãy để ý khi nào sự thay đổi trong kỳ vọng của người khác nghĩa là lúc khôi phục lòng kiên trì đã tới.



# HÃY ĐẶT CÂU HỎI CHÍNH XÁC

---

MỘT CÂU HỎI HAY, đi thẳng vào trọng tâm vấn đề có thể có giá trị gấp trăm lần so với những phân tích thực tế, chắc chắn. Một câu hỏi được cân nhắc kỹ lưỡng có thể thúc đẩy nhận thức và liên hệ.

---

## Ý tưởng

Một câu hỏi hay giống như cái xiên chìa thẳng vào tim. Không thể lẫn tránh một câu hỏi hay thúc đẩy suy nghĩ và hành động. Câu hỏi là vũ khí tạo sức ảnh hưởng cá nhân.

Người biết cách đặt câu hỏi hay đôi khi không cần biết câu trả lời. Nhưng sẽ có ích nếu họ biết các mối quan tâm chính và vấn đề là gì. Câu hỏi về điều gì có thể xảy ra vào khoảng thời gian nào sẽ giúp làm bật ra thông tin quan trọng. Câu hỏi về khả năng thực hiện có thể thu thập các nhân tố then chốt của vấn đề thực tế. Câu hỏi mở về cảm xúc của ai đó trước một quyết định sắp tới có thể làm lộ diện những nguy cơ lẫn cảm xúc.

Rosanna sắp sửa đảm nhận một vai trò lớn. Cô biết rất ít về lịch sử của bộ phận, các chính sách hay thực tiễn kinh doanh họ đang phải đối mặt. Cô đã đặt ra nhiều câu hỏi với những người khác nhau và xây dựng một viễn cảnh về thành công

cùng các điểm yếu của các kế hoạch. Rosanna cân nhắc cẩn thận các câu hỏi và dành thời gian cho họ trả lời, đồng thời cô cũng không chấp nhận những câu trả lời nửa vời.

## **Thực hành**

- Ý thức về sự khác biệt giữa câu hỏi đóng (thường rất rõ ràng) và câu hỏi mở (thường để khởi động bàn luận).
- Chuẩn bị các câu hỏi một cách kỹ lưỡng và nghĩ về những phương án trả lời có thể hữu ích.
- Đừng vội vã với câu hỏi của mình. Hãy dành thời gian cho người ta lắng nghe và hấp thu.
- Nhận thức rằng câu trả lời đầu tiên cho một câu hỏi chưa chắc đã là đáp án cuối cùng.
- Biết rằng người ta cần thời gian sắp xếp câu trả lời cho câu hỏi hay.
- Đặt câu hỏi với thái độ cởi mở và ánh mắt lấp lánh– điều này có khả năng dẫn tới câu trả lời sáng tạo.
- Đừng trở nên quá dễ đoán trước trong việc đặt câu hỏi nếu không hiệu quả sẽ giảm xuống.
- Tổng hợp các câu hỏi phục vụ tốt nhất cho bạn và đừng ngần ngại sử dụng chúng.
- Đừng lồng những thông tin ngoài lề vào câu hỏi của bạn, hãy để câu hỏi tự nói về mình.
- Chứng tỏ rằng bạn lắng nghe câu trả lời dù có thể bạn không đồng ý với họ.



# TỔNG HỢP

---

KHẢ NĂNG TỔNG HỢP TỐT chính là chìa khóa mở cánh cửa dẫn tới các bước tiếp theo và đảm bảo cho sự tiến triển. Một bản tổng kết hay là căn cứ cho bước tiếp theo.

---

## Ý tưởng

Tổng hợp các điểm quan trọng của một cuộc thảo luận sẽ làm rõ bước tiếp theo và đem lại sức ảnh hưởng cá nhân to lớn.

Ta có thể ngại xen vào một cuộc đối thoại phức tạp hoặc khó khăn bởi ta không biết đáp án nào sẽ nhận được sự ủng hộ của mọi người. Điều cần thiết là có người tổng hợp các luận điểm chính và đúc kết những vấn đề nào cần được thảo luận thêm.

Người tổng hợp phải hết sức cẩn trọng để tóm tắt chính xác cuộc thảo luận. Nếu tổng hợp của bạn có vẻ thiên vị, uy tín của bạn sẽ giảm sút. Tuy nhiên khi tổng hợp bạn cần đảm bảo những điểm quan trọng nhất đối với bạn phải được đề cập, với điều kiện đó là một tổng kết chính xác, khái quát.

## Thực hành

- Khi cuộc thảo luận diễn ra, hãy ghi chép một vài điểm thỏa thuận quan trọng và vấn đề cần xem xét thêm.

- Sẵn sàng chia sẻ tổng kết của bạn khi thích hợp.
- Bài trừu quan niệm cho rằng nếu không có giải pháp thì không thể đóng góp.
- Rút kinh nghiệm từ những người có khả năng tổng hợp tốt và điều chỉnh phương pháp của họ.
- Bạn không cần đưa tất cả mọi vấn đề vào bản tổng kết – một bản tổng kết tốt chỉ cần đề cập cốt lõi của các vấn đề chính.
- Không nên cảm thấy bị tổn thương nếu bản tổng kết của bạn bị bỏ qua, nó sẽ cung cấp chất liệu cho suy nghĩ của người khác dù họ không công khai thừa nhận tầm quan trọng của nó.



# HÃY TIN VÀO TRỰC GIÁC

---

TRỰC GIÁC CỦA BẠN xứng đáng được tin cậy. Trực giác có thể mách bảo bạn điều quan trọng khi bạn cảm thấy không thoải mái trong hành động hay một quyết định nào đó. Trực giác hiếm khi vô lý.

---

## Ý tưởng

Chúng ta dựa vào dữ liệu và thông tin, nhưng chúng ta cũng dựa vào trực giác của mình. Đôi khi ta cảm thấy sợ hãi hay bất rút trước khi vấn đề thực sự xảy đến. Tương tự, ta có thể cảm nhận một cơ hội đang tới trước khi cân nhắc tất cả các dữ liệu một cách logic.

Trực giác bắt nguồn từ nền tảng văn hóa, kinh nghiệm sống, các giá trị và cảm xúc của chúng ta. Phần não bộ tiềm thức của chúng ta xử lý rất nhiều thông tin và ý tưởng ngoài những suy nghĩ có ý thức của chúng ta và đem lại hiểu biết giá trị.

Nếu trực giác mách bảo rằng đã tới lúc bạn cần nói chuyện với ai đó, đóng góp theo một cách cụ thể nào đó, thì có khả năng là não bộ của bạn đang nói cho bạn biết một điều gì. Không phải tất cả trực giác đều chính xác, chúng cần được kiểm chứng. Nhưng trực giác cung cấp những cơ sở dữ liệu giá trị mà nếu bỏ qua thì thật là đại dột.

## Thực hành

- Nhớ lại những lúc trực giác cho bạn những dữ liệu quan trọng trong quá khứ.
- Sẵn sàng chia sẻ trực giác của bạn với người đáng tin cậy để kiểm chứng giá trị.
- coi trực giác là nguồn hiểu biết quý giá.
- Suy ngẫm về điều trực giác đã mách bảo – hãy khám phá chúng thay vì bỏ rơi.
- Nhận ra khuôn mẫu về thời điểm tốt nhất để bạn rút ra những hiểu biết sâu sắc từ trải nghiệm vô thức mở rộng.



# HÃY RA QUYẾT ĐỊNH

---

CHÚNG TA SẼ RA QUYẾT ĐỊNH mọi lúc. Có thể không phải tất cả các quyết định của chúng ta đều đúng, nhưng chúng ta phải đưa ra quyết định – đó chính là cuộc sống.

---

## Ý tưởng

Chúng ta đưa ra quyết định về cách tiếp cận, về quan điểm hay cách sử dụng thời gian mỗi ngày. Đôi khi ta cảm thấy bản thân bị cuốn theo những tác động ngoài tầm kiểm soát. Nhưng ngay cả những lúc như vậy ta vẫn có quyền lựa chọn cách phản ứng, quan điểm và hành vi của mình.

Muốn có sức ảnh hưởng cá nhân thì phải đưa ra quyết định. Bao gồm cách bạn sử dụng thời gian và sức lực, xác định nhiệm vụ ưu tiên, xây dựng quan hệ với ai, đâu là cân bằng giữa suy nghĩ và hành động, và xác định tương quan giữa ngắn hạn và dài hạn.

Có những quyết định cần được suy ngẫm trong một thời gian dài, nhưng cũng có những quyết định phải được đưa ra tức thời với những thông tin giới hạn. Tầm ảnh hưởng cá nhân không nhất thiết đến từ sự chính xác tuyệt đối của các quyết định, mà đến từ mức độ hầu hết các quyết định của chúng ta là chính xác.



Những quyết định khó khăn thường là những quyết định mà ta không thể biết ngay câu trả lời đúng. Quyết định đầu tư dài hạn, tuyển dụng nhân sự hay xác định ưu tiên thường khó thành công rõ rệt chỉ sau một năm.

Chúng ta phải sống với các quyết định của mình dù đúng hay sai. Chấp nhận đôi khi chúng ta có quyết định sai lầm chính là một phần không tránh khỏi của cuộc sống. Sống với hậu quả của quyết định sai lầm không hề dễ dàng chút nào, nhưng tuyệt nhiên đó không phải là lý do để lẩn tránh quyết định.

## **Thực hành**

- Nhận thức rằng bạn đưa ra quyết định mỗi ngày về cách tiếp cận, quan điểm hay hành vi của mình.
- Khi nào có được một quyết định đúng thì hãy công nhận mình đã đưa ra quyết định hay.
- Chấp nhận thực tế là không phải tất cả các quyết định của mình đều đúng và có những quyết định có thể mang tới hậu quả đau đớn.
- Nhận thức rằng ra quyết định là việc không thể né tránh và không được lờ đi.
- Ra quyết định là trách nhiệm và quyền lợi.



# CÔNG NHẬN THÀNH CÔNG

---

HÃY CÔNG NHẬN THÀNH CÔNG CỦA NGƯỜI KHÁC – dù là một thành công quan trọng đối với cơ quan hay chỉ là một thành công nhỏ nhỏ của cá nhân. Ghi nhận thành công của người khác giúp thiết lập gắn kết với những người mà bạn đánh giá cao.

---

## Ý tưởng

Bạn rất dễ bị cuốn đi trong một lịch làm việc bận rộn. Giải quyết xong vấn đề này là lập tức chuyển sang vấn đề khác. Chúng ta thường nghĩ mọi người cũng hoạt động với nhịp độ như vậy.

Chúng ta luôn có xu hướng đánh giá cao những nhận xét tích cực của người khác khi họ ghi nhận sự tiến bộ, những đóng góp hay hiệu quả mà ta mang lại. Chúng ta cảm thấy được khích lệ mỗi khi người khác nhận ra và khen ngợi điều mình đã thực hiện tốt. Những lời khen ngợi càng rõ ràng cụ thể càng khiến ta tin tưởng.

Ghi nhận thành công là một trong những phương thức đơn giản nhất để tạo điều kiện cho người khác phát triển một cách tự tin và hiệu quả. Kể cả khi bạn đã khen ngợi trước đó, việc lặp lại lời khen sẽ củng cố phản ứng và hành vi tích cực.

## Thực hành

- Sẵn sàng ghi nhận và khen ngợi những thành quả dù lớn hay nhỏ.
- Lưu tâm về những người đặc biệt cần và được hưởng lợi từ những lời khen ngợi.
- Sử dụng nhiều cách khác nhau để thể hiện sự ghi nhận của bạn: qua lời nói, thư viết tay và những món quà nhỏ.
- Đảm bảo thành quả được ghi nhận trong toàn cơ quan chứ không chỉ đối với những người có chức vị cao.
- Khi người khác công nhận thành công của bạn, hãy cho phép mình tận hưởng điều đó.
- Tổ chức ăn mừng thành công của nhóm và cùng nhau tìm cách phát huy thành quả đó.



**Phần D**

**ĐỪNG**



# ĐỪNG CÁU GIẬN

---

MỌI NGƯỜI XUNG QUANH SẼ THAY ĐỔI THÁI ĐỘ khi bạn cáu giận và phàn nàn. Họ sẽ trở nên dè chừng với bạn và không sẵn sàng chia sẻ các mối bận tâm của họ cùng bạn nữa.

---

## Ý tưởng

Khi mọi việc không tiến triển tốt đẹp phản ứng tự nhiên của chúng ta là đi lại với bộ mặt u ám. Và nếu mọi thứ trở nên hồng bét thì vẻ mặt u ám có thể biến thành cau kỉnh, bạn bắt đầu phàn nàn và trông khó chịu.

Tất cả chúng ta đều có lúc này lúc khác cau có, nhưng nếu trở thành thường xuyên thì những người xung quanh sẽ giữ khoảng cách với chúng ta. Nếu không nhịn được cau giận thì tốt nhất bạn nên tránh xa mọi người và cáu giận một mình. Một cuộc tản bộ trong bầu không khí trong lành sẽ giúp bạn xoa dịu nỗi bức dọc và vượt qua nó càng sớm càng tốt.

Mỗi người có kiểu cau giận riêng. Chúng ta có thể cảm nhận được mỗi khi cơn cau giận mạnh mẽ xuất hiện và có thể triển khai những cơ chế kiểm soát cau giận. Sự cau giận thường biến mất sau một khoảng thời gian nào đó. Khi bắt đầu cau giận, nếu biết cách xử lý thì có thể giúp cơn cau giận nhanh chóng biến mất.

Hầu hết sự cáu giận xảy ra do kế hoạch gặp trở ngại, dự đoán sai lầm hay những nỗ lực của chúng ta không được đánh giá đúng. Càng phụ thuộc vào sự chấp nhận của người khác ta càng dễ rơi vào tình cảnh bức bối. Nếu ta có thể đánh giá đúng giá trị đóng góp của ta, và ít phụ thuộc vào sự công nhận của người khác thì ta sẽ dễ cân bằng hơn.

Cũng có những tình huống mà cáu giận là phản ứng hợp lý và phát đi một tín hiệu mạnh mẽ. Trong trường hợp nhóm của bạn không làm việc đúng sức và sự khích lệ không mang lại hiệu quả, thì thể hiện thái độ giận dữ một cách có chủ đích là cần thiết để thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả hơn.

## **Thực hành**

- Theo dõi trạng thái cân bằng của mình để biết lúc nào sự cáu giận mạnh mẽ xuất hiện.
- Nhận ra các kiểu cáu giận và gạt gồng.
- Sẵn sàng đi ra chỗ khác để xoa dịu nỗi bức dọc đang tăng.
- Nắm rõ vòng luân chuyển của sự cáu giận và có kế hoạch xử lý nó.
- Hãy mỉm cười với chính mình khi cơn cáu giận qua đi.
- Chỉ cho phép bản thân thể hiện sự cáu giận nếu bạn có những lý do xác đáng và nó phải mang tới những lợi ích thiết thực.

---

MỘT KHI BẠN ĐỂ CHO MÌNH LÀM NẠN NHÂN nghĩa là bạn bắt đầu nghĩ mình là người đáng quở trách và bị đẩy vào tình huống không thể giải thích. Hãy nhớ rằng bạn luôn có quyền lựa chọn.

---

## Ý tưởng

Chúng ta thường cảm thấy mình là nạn nhân của một tình huống nào đó. Chúng ta cảm thấy mình chịu thua thiệt vì đủ thứ lý do: sếp không ủng hộ, không được đánh giá cao, kinh nghiệm không có giá trị, một đánh giá sai lầm từ tận vài năm trước vẫn không được bỏ qua, học nhầm ngành, sinh trưởng ở đất nước kém phát triển, hoặc không được đào tạo hoặc huấn luyện đúng kiểu.

Đôi khi ta thích thú với vai trò nạn nhân để đổ lỗi cho người khác những tai ương mà mình gánh chịu. Dù rằng đúng là có thể có những phán xét bất lợi cho bạn hay người khác có thái độ bất công đối với bạn, nhưng tự xem mình là nạn nhân chẳng giúp ích được gì cho bản thân. Chúng ta dễ đánh mất nhiệt huyết và cảm thấy bất tài, và mặc sức đổ lỗi cho người khác những bất hạnh của mình.

Cảm giác làm nạn nhân là dấu hiệu đầu tiên của một căn bệnh truyền nhiễm cần được nhanh chóng chữa trị để nó



không lan rộng. Để kiểm soát tình hình bạn có thể suy nghĩ về các lựa chọn mình có, tự nhắc nhở những ưu điểm và lợi thế của bản thân để không nhụt chí trước nghịch cảnh.

Đối mặt với nghịch cảnh, thay vì nghĩ mình là nạn nhân, hãy tự tìm kiếm cơ hội trong đó để học hỏi những cái mới, xây dựng những mối quan hệ mới hay làm khác đi.

## **Thực hành**

- Nhận ra khi nào bạn cảm thấy mình là nạn nhân.
- Cười to với bản thân khi tâm lý nạn nhân chèn ép bạn.
- Đề nghị bạn bè báo động mỗi khi bạn rơi vào trạng thái tâm lý nạn nhân và biết rõ ai có thể nâng đỡ tinh thần cho bạn thoát khỏi tình trạng đó.
- Quan tâm tới những người khác đang rơi vào trạng thái tâm lý nạn nhân – khi bạn giúp đỡ họ thoát khỏi trạng thái đó thì bạn cũng tự cho mình những bài học tương tự.



# ĐỪNG LẶP ĐI LẶP LẠI

---

HIỂU RÕ LÚC NÀO NÊN NÓI và lúc nào nên dừng là một kỹ năng rất quan trọng. Thao thao bất tuyệt về một vấn đề nào đó sẽ gây phản tác dụng khi ta không nhận thức được rằng sự thiếu trọng tâm của mình làm đánh mất sự ủng hộ của người khác.

---

## Ý tưởng

Khi chúng ta có niềm tin mạnh mẽ vào một điều gì đó ta muốn kiên trì theo đuổi và đảm bảo truyền đạt nó đi khắp nơi. Lòng kiên trì là sức mạnh tuyệt vời nhưng cũng gây cản trở. Vấn đề là kiên trì về ý định thay vì kiên trì hành động. Đôi khi rút lui có chiến thuật chính là giải pháp tối ưu.

Trong nhiều trường hợp sự lặp lại là cần thiết để nắm chắc điều gì được phổ biến, hoặc ta cần lắng nghe một thông điệp nhiều lần để thấu hiểu hoàn toàn tác động của nó. Nhưng một người không ngừng lặp đi lặp lại một điều gì đó sẽ dẫn tới sự vô cảm.

Cần thay đổi cách tiếp cận khi muốn nói mãi về một vấn đề cụ thể nào đó. Có lẽ bạn cần trao đổi riêng với các đồng nghiệp thay vì liên tục nhấn mạnh một luận điểm trong cuộc họp. Hoặc có lẽ bạn cần thu thập thêm chứng cứ, hay đặt ra các câu hỏi thú vị dẫn dắt người khác tới các kết luận tương tự.

Khi đặc biệt chú trọng vào một vấn đề, có nguy cơ là bạn phát biểu với giọng điệu không đổi. Một lúc sau giọng điệu đều đều không thay đổi đó sẽ trở nên rất khó nghe. Nhưng nếu thay đổi ngữ điệu, nhịp độ và âm lượng thì thông điệp sẽ phát tán tốt hơn và mọi người có thể sẵn lòng lắng nghe hơn. Một giọng nói du dương êm ái chắc chắn sẽ dễ nghe và dễ dàng được sự đồng cảm của thính giả hơn.

## **Thực hành**

- Hãy lưu tâm nếu bạn luôn phát biểu với ngữ điệu và âm lượng không đổi.
- Cẩn trọng khi bạn lặp lại một vấn đề và quan sát ảnh hưởng của hành động đó.
- Khi bạn muốn kiên trì, hãy vận dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau để sự kiên trì đó không bị coi là mù quáng.
- Khi bạn đặc biệt chú trọng tới vấn đề gì và muốn có bài phát biểu mạnh mẽ, hãy lựa chọn ngôn từ một cách cẩn thận và lưu tâm tới cảm xúc của mình.
- Sẵn sàng dừng lại và chờ đợi thời điểm thích hợp để quay trở lại với cuộc tranh luận.



## ĐỪNG LA HÉT

---

NHỮNG NGƯỜI HAY LA HÉT, to tiếng và không kiềm chế được sự giận dữ của mình sẽ ngay lập tức đánh mất uy tín và trông mất kiểm soát. Hãy luôn giữ điềm tĩnh và, trong trường hợp lên giọng, hãy làm điều đó một cách cẩn trọng và có chủ ý.

---

### Ý tưởng

Bạn đừng mất bình tĩnh và la hét. Nếu sự giận dữ trong lòng dâng cao, hãy dừng lại và giải lao. Điều đó sẽ giúp bạn có thời gian nhìn nhận lại vấn đề và hiểu rõ cảm xúc đã cuốn bạn đi tới đâu.

Có những tình huống bạn muốn thể hiện quan điểm rõ ràng và mạnh mẽ. Bạn có thể lên giọng và nhấn mạnh một cách có chủ ý. Nhưng nếu bạn la hét, người khác có thể hoặc quát trả, hoặc coi hành động của bạn là quá giới hạn, hoặc ngồi đó sôi sục hoặc rút lui trong yên lặng. Những đồng nghiệp biết cảm thông hay nhân viên của bạn có thể nín nhịn và để bạn bình tĩnh lại. Nhưng người khác lại coi đó là thời cơ lợi dụng sự giận dữ của bạn, vì thế, hãy cảnh giác lúc bạn la hét có thể là lúc bạn dễ bị tấn công nhất.

Một người muốn la hét bởi vì có điều gì đó khiến anh ta nổi điên hoặc bị xúc phạm. Biết cách vận dụng sự giận dữ, biến

nó thành hiệu ứng tích cực sẽ tạo ra nguồn năng lượng to lớn để thay đổi tình thế và chỉnh sửa bất công. Sự giận dữ không được giải tỏa sẽ gây hại cho bạn và những người xung quanh và làm xói mòn tâm ảnh hưởng lẽ ra bạn có.

La hét tạo ra kẻ thù, những kẻ vui sướng thấy bạn thất bại. Nếu bạn xúc phạm người khác bằng cách lên giọng với họ, hay phủ nhận sạch trơn công sức họ bỏ ra, có nguy cơ là bạn phá hủy động lực phấn đấu cũng như lòng trung thành của họ.

## **Thực hành**

- Thận trọng với cường độ giọng nói của mình.
- Nếu cảm thấy muốn la mắng ai đó, hãy tạm nghỉ và quyết định xem đâu là giải pháp thích hợp và mình muốn làm gì.
- Thấu hiểu mô thức gây ra cảm giác giận dữ và muốn la hét, tìm ra cách tốt nhất khống chế những cảm xúc đó.
- Sử dụng việc lên giọng thành một kỹ thuật có chủ ý khi bạn muốn mạnh mẽ thể hiện mối quan tâm của mình.
- Tìm một hoặc hai người đáng tin cậy tại nơi làm việc để bạn có thể trò chuyện mỗi khi muốn la hét.



# ĐỪNG ĐỂ CẢM XÚC LẤN ÁT

---

CHÚNG TA CÓ THỂ SỬ DỤNG cảm xúc của mình để tác động tới người khác, nhưng nếu không kiểm soát những cảm xúc đó, chúng ta có thể làm chìm ngập sang người khác và sự ủng hộ ta đã dày công vun đắp sẽ bị xói mòn.

---

## Ý tưởng

Cảm xúc mang lại cho ta dữ liệu quý báu để nhận biết chuyện gì đang xảy ra cả bề nổi lẫn bề chìm. Chúng có thể cho ta biết một tổ chức đang vui vẻ hay căng thẳng, đang hoạt động đúng mục đích hay mất phương hướng. Khi bước vào một căn phòng, cảm xúc sẽ mách bảo cho ta biết mức độ năng lượng, tinh thần chung của những người có mặt là tích cực hay tiêu cực. Để hòa nhập thành công chúng ta cần phản ứng thích hợp với những cảm xúc ta đang trải nghiệm. Nếu bầu không khí thoải mái, ta có thể phản ứng bằng sự khôi hài; còn nếu bầu không khí nghiêm túc ta có thể để cho phép mình tò mò tri thức và đóng góp vào cuộc tranh luận.

Cảm xúc có thể là người bạn tốt nhất nhưng cũng là một con dao hai lưỡi. Phản ứng cảm xúc làm cho ta trở nên chỉ trích với ai đó vì giọng nói, dáng vẻ hay sự ưu việt của họ – mà lẽ ra ta không nên thế. Cảm xúc có thể khiến ta sa thải ai đó vì những lý do chẳng liên quan gì tới chất lượng đóng góp của

họ. Sự bức bối, giận dữ hay coi thường có thể lớn dần trong ta, xâm chiếm toàn bộ cảm xúc và khiến suy nghĩ lý trí biến mất.

## **Thực hành**

- Theo dõi cảm xúc trong mọi hoàn cảnh. Nhận ra các hình thái tồn tại của chúng và sử dụng chúng như một kênh thông tin quý giá để giải quyết các tình huống xảy ra.
- Nhận thức đúng đắn về cảm xúc của mình trong các tình huống, quyết định mình muốn đi tới đâu với các phản ứng cảm xúc đó hay là tìm cách chuyển hướng chúng.
- Nhận ra cảm xúc trong ta có điểm mạnh là cho ta niềm đam mê để gây ảnh hưởng và tạo ra khác biệt.
- Nhận biết khi nào phản ứng cảm xúc của mình quá mãnh liệt dẫn tới mù quáng trước thực tế và bỏ qua những ý kiến tốt của người khác.
- Khi có khả năng bị chìm ngập vì phản ứng cảm xúc, hãy rút lui một cách khôn ngoan để kiểm soát cảm xúc và cách phản ứng.
- Nhạy cảm với các tình huống khi mà phản ứng cảm xúc của bạn gây phản tác dụng và khiến bạn đánh mất sự ủng hộ của người khác.



## ĐỪNG BIẾN MẤT

---

TRONG LÚC NƯỚC SÔI LỬA BỎNG và sự hiện diện của bạn là cần thiết, đừng mất tâm mất tích. Nhưng bên cạnh đó bạn cũng cần khoảng không gian riêng tư nhất định để suy ngẫm về các bước hành động tiếp theo.

---

### Ý tưởng

Hầu hết mọi người quen với sự hiện hữu của sếp. Có thể họ không thường xuyên nhìn thấy bạn nhưng họ sẽ để ý mô thức khi nào bạn có mặt khi nào không. Nếu bạn biến mất trong một khoảng thời gian dài, sự hiếu kỳ và quan tâm sẽ xuất hiện. Tin đồn mau chóng được kích hoạt. Bạn biến mất vì mất hứng thú hay là có những ưu tiên khác? Bạn không còn phù hợp với công việc hay sắp bị sa thải? Nếu bạn sắp biến mất trong một khoảng thời gian, hãy báo cho người khác biết lý do để họ không hoang mang vì sự vắng mặt của bạn.

Nhân viên sẽ dõi theo mọi động tĩnh của bạn, và là tốt lần bắt cập nếu bạn làm việc trong một văn phòng được thiết kế mở. Nhân viên thu thập năng lượng và khát vọng của bạn để làm việc tốt. Nhưng họ cũng thu thập sự bất ổn hay lo lắng của bạn nếu chúng thể hiện qua giọng nói và hành động của bạn.

Đôi khi quyết định biến mất để có thời gian cho riêng mình, hoặc với huấn luyện viên hay người mình tin tưởng là hết



sức cần thiết. Khoảng không gian riêng tư để chiêm nghiệm là vô cùng quý giá. Tuy nhiên điều quan trọng là bạn phải tuân thủ nguyên tắc về thời gian và cách thức để người khác liên lạc được với bạn. Chẳng hạn, bạn có thể tự hứa với lòng là sẽ không đọc bất cứ email nào, nhưng có thể đọc tin nhắn khẩn cấp.

## **Thực hành**

- Hãy cẩn trọng, các nhân viên hay đồng nghiệp luôn quan sát động tĩnh của bạn.
- Ý thức khi nào bạn tình cờ biến mất, bỏ lại các đồng nghiệp bần khoản không biết bạn đang làm gì.
- Cho người khác biết bạn làm gì trong thời gian rời đi đó và lợi ích thu được từ trải nghiệm đó là gì.
- Tạo ra thời gian riêng tư và sử dụng quãng thời gian đó một cách có mục đích.
- Để ý xem cảm xúc mách bảo bạn điều gì khi cảm thấy cần biến mất.



# ĐỪNG SỢ HÃI

---

SỢ HÃI LAN NHANH như một đám cháy. Một phần không thể thiếu của sức ảnh hưởng cá nhân chính là khả năng giữ bình tĩnh, không sợ hãi hay lo lắng quá mức.

---

## Ý tưởng

Trong cơn khủng hoảng người có tầm ảnh hưởng lớn nhất chính là người giữ được bình tĩnh và sáng suốt. Có thể ta cảm thấy bồn chồn, lo lắng trong lòng, nhưng nếu bộc lộ sự lo lắng đó ra thì ta chỉ gây bất ổn và ức chế khả năng đạt được kết quả có cân nhắc và rõ ràng.

Khi chúng ta tỏ ra sợ hãi thì những người xung quanh sẽ nhanh chóng cảm thấy sợ hãi. Nếu ta tỏ ra bình tĩnh và tự chủ thì có khả năng những người xung quanh sẽ trở nên bình tĩnh và tự chủ hơn. Khi sợ hãi dẫn chúng ta ra những quyết định nhất thời, vội vã. Nếu ta điềm tĩnh và cân nhắc rõ ràng, thì ta trở nên rất có ảnh hưởng. Trong tình cảnh khủng hoảng, nếu ai đó vận dụng kinh nghiệm trong quá khứ để đưa ra các bước đúng đắn tiếp theo phải là “X” hay “Y” thì sẽ được xem trọng.

Một khi bạn xây dựng được danh tiếng điềm tĩnh, không sợ hãi thì bạn sẽ thu hút được sự chú ý của người khác trong

cơ quan. Người giữ điềm tĩnh và kiểm soát bản thân trong tình huống căng thẳng luôn được bất cứ nhóm làm việc nào đón chào.

## **Thực hành**

- Canh chừng tín hiệu báo động điều gì gây nên sợ hãi.
- Quan sát người khác xử lý tình huống khủng hoảng cả cách hay lẫn dở.
- Nhớ lại sợ hãi đã gây ra tác động hủy hoại danh tiếng cá nhân của bạn như thế nào.
- Nhận thức các kỹ năng hiệu quả giúp bạn giữ bình tĩnh và thận trọng trong các tình huống sợ hãi.
- Khi bạn có nguy cơ trở nên lo lắng thái quá, hãy lùi lại và suy ngẫm xem điều gì giúp bạn giữ bình tĩnh và cân bằng.



# ĐỪNG NGỒI LÊ ĐÔI MÁCH

---

ĐỪNG NÊN NGỒI LÊ ĐÔI MÁCH bởi những điều đó có thể gây hại cho chính bạn. Những câu chuyện tầm phào luôn âm ỉ xói mòn sự tin cậy.

---

## Ý tưởng

Hầu hết mọi người đều háo hức nghe chuyện phiếm về người khác, nhưng lại khó chịu và thù ghét nếu người khác buôn chuyện về mình. Nếu bạn ngồi lê đôi mách với người khác về ai đó, thì người ta cũng hoàn toàn có quyền buôn chuyện của bạn.

Khi ai đó có đóng góp giá trị, bạn có thể nói với nhiều người rằng bạn đánh giá cao sự đóng góp đó như thế nào. Đây là một hình thức tích cực để truyền tải thông điệp trong một tổ chức. Ngay cả lúc như thế, người ta có thể rút ra sự khác biệt giữa việc bạn ca ngợi ai và giữ im lặng về ai. Thế nên ngay cả lời khen ngợi cũng phải được thể hiện một cách cẩn trọng.

Nếu bạn nói chuyện phiếm về sếp, lời của bạn sẽ nhanh chóng truyền tới tai họ và họ coi đó là cách bạn thể hiện quan điểm. Có thể đó chưa phải là vấn đề gì lớn, nhưng nếu bạn có ý chỉ trích sếp thì nó sẽ bị phóng đại lên nhiều lần. Chẳng hạn bạn cho rằng bài diễn thuyết của sếp không quá xuất sắc, khi tới tai sếp sẽ biến thành: sếp không giỏi diễn thuyết trước

đám đông. Cách tốt nhất để tránh rơi vào tình trạng phải gánh chịu những lời đồn thổi tiêu cực chính là không nói bất cứ điều gì có khả năng gây ảnh hưởng xấu.

Nguy hại nhất là chuyện tầm phào về đời tư của ai đó. Tốt nhất hãy tránh xa những chuyện như vậy. Đóng góp và sự chính trực của họ trong môi trường làm việc mới là quan trọng. Nếu bạn tham gia ngồi lê đôi mách về đời sống ngoài công việc của người khác thì phẩm giá của bạn cũng bị hủy hoại.

Ảnh hưởng cá nhân sẽ tăng lên nếu có tiếng là biết giữ bí mật và không ngồi lê đôi mách. Khi người ta biết họ có thể tin cậy bạn giữ kín những vấn đề riêng tư họ đã chia sẻ cùng bạn thì trong mắt họ bạn là một nhà tư vấn đáng tin cậy và được kính trọng.

## Thực hành

- Lựa chọn từ ngữ cẩn thận khi nói về người khác.
- Hãy luôn giả định rằng bất cứ điều gì bạn nói về ai đó rồi sẽ đến tai họ.
- Coi việc dành những lời lẽ tốt đẹp về người khác là cách truyền tải các thông điệp tích cực, nhưng cũng đừng quên người khác nhận ra phân biệt đối xử của bạn khi khen ai và không khen ai.
- Cẩn trọng với các tình huống mà bạn cảm thấy bị ép phải tham gia buôn chuyện.
- Sẵn sàng tránh xa việc ngồi lê đôi mách và đừng tin vào đa số các câu chuyện tầm phào bạn nghe được.



## ĐỪNG TRÌ HOÃN VÔ CỐ

---

NẾU BẠN ĐÃ XÁC ĐỊNH RÕ điều nên nói hoặc nên làm là đúng đắn, sau khi kiểm tra cẩn thận quan điểm của mình thì đừng nên trì hoãn hành động một cách vô cớ.

---

### Ý tưởng

Tìm kiếm sự hoàn hảo có thể trở thành sự kiềm hãm. Chúng ta không ngừng tìm kiếm lời giải tối ưu, nhưng đôi khi chỉ cần giải pháp tốt là đủ – không cứ phải là hoàn hảo.

Có những thời điểm thích hợp có thể dễ thuyết phục ai đó hơn, hoặc sáng kiến bạn đưa ra dễ nhận được những phản hồi tích cực hơn. Khi thời điểm thích hợp tới, đừng trì hoãn mà hãy hành động ngay. Điều đó không có nghĩa là vội vã hành động mà không cân nhắc trước các lựa chọn. Mà đó là đã xác định rõ điều đúng nên làm, đánh giá tình hình, và hành động. Nếu bạn tạo được danh tiếng về khả năng xác định rõ các bước cần làm tiếp theo, thể hiện năng lực đánh giá tình hình nhanh chóng và cẩn thận, rồi có hành động quyết đoán, thì tầm ảnh hưởng của bạn luôn được nâng cao.

Đôi khi ta cảm thấy luôn có câu trả lời tốt hơn. Ta muốn có thêm chứng cứ và phân tích và cân nhắc quan điểm của nhiều người khác nhau. Điều đó hoàn toàn dễ hiểu, nhưng

tất cả sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi quyết định cuối cùng đưa ra không còn phù hợp nữa. Bạn có thể suy nghĩ rất lâu và cẩn thận về khả năng ứng tuyển vào một công việc nào đó, nhưng nếu bạn cứ mãi trì hoãn và rồi ngày hết hạn nộp hồ sơ qua đi, suy nghĩ của bạn trở thành công cốc. Nếu bạn chần chừ trước một cơ hội kinh doanh hiếm có, luôn có người khác sẵn sàng tiến vào thị trường và tước đi cơ hội của bạn.

## **Thực hành**

- Cân nhắc cẩn thận tương quan giữa hành động bạn muốn thực hiện và thời điểm thích hợp.
- Nhớ rằng bản thân sự trì hoãn cũng đã là một quyết định.
- Suy nghĩ khách quan về hành động đúng đắn và thời điểm thích hợp để thực hiện nó.
- Khi bạn có khuynh hướng trì hoãn một hành động, hãy cân nhắc kỹ lưỡng các lựa chọn trước khi kết luận đó là việc đúng nên làm.
- Chấp nhận việc trì hoãn một quyết định đôi khi là đúng đắn nếu vấn đề sẽ tự giải quyết khi bị bỏ mặc một thời gian.



## ĐỪNG TỪ BỎ

---

CÓ NHỮNG THỜI ĐIỂM ta chỉ muốn buông tay đầu hàng và từ bỏ. Có thể điều đó đúng khi cần dành năng lượng cho những hướng đi khác, nhưng việc tự bỏ và đánh mất nhiệt huyết sẽ tàn phá chính mình.

---

### Ý tưởng

Tâm ảnh hưởng cá nhân được tăng cường bởi sự quả quyết và lòng kiên trì của chúng ta. Đôi khi chúng ta bế tắc và cảm thấy như thể không có lối thoát. Có nguy cơ chúng ta ngã lòng, mất dần niềm tin và sức lực tiêu tan.

Khi gặp chướng ngại vật ta có thể quyết định đi đường vòng, vượt lên hoặc luôn qua, nhưng nếu ta từ bỏ thì chướng ngại vật vẫn sẽ ở đó. Luôn có những cách thức khác nhau để giải quyết những rào cản tưởng chừng không thể vượt qua. Bạn có thể tìm tới những nguồn tư vấn khác nhau, hoặc hợp sức với người khác để giải quyết rào cản.

Nếu lựa chọn từ bỏ có thể ta sẽ không được giao những dự án hay công việc tương tự như vậy nữa. Nhưng nếu chứng minh mình có thể thích ứng với tình huống, ta sẽ trở nên có tiếng về khả năng phản ứng nhanh và khả năng thích nghi. Từ bỏ nghĩa là thất bại và chán nản, trong khi chuyển hướng, học



hỏi kinh nghiệm và tái tập trung năng lượng sẽ tạo dựng và duy trì lòng tự tin và uy tín.

Cũng có những dự án bị hủy bỏ, nhưng không phải do người ta từ bỏ. Một dự án bị hủy bỏ những vẫn đem lại uy tín nhiều hơn nếu sự thay đổi được dựa trên cơ sở cân nhắc kỹ lưỡng những chứng cứ mới và sử dụng nguồn lực một cách tốt nhất. Danh tiếng của những người chỉ huy dự án trong tình huống đó không những không bị suy giảm mà còn tăng lên.

## **Thực hành**

- Hãy lưu tâm khi năng lượng của bạn bắt đầu suy giảm và bạn cảm thấy muốn từ bỏ.
- Nhận ra mong muốn từ bỏ đó có tác động gì đối với năng lượng và quyết tâm của bạn.
- Tìm cách biến mong muốn từ bỏ thành giải pháp vượt qua trở ngại.
- Coi các rào cản là những cơ hội để làm khác đi thay vì từ bỏ.
- Không quên sử dụng sự từ bỏ như là một bước lùi chiến lược khi có bằng chứng mới.



**Phần E**

**THỂ HIỆN**



# THỂ HIỆN LÒNG TRUNG THÀNH

---

LÒNG TRUNG THÀNH được thể hiện qua cách bạn không ngừng toàn tâm toàn ý ủng hộ những người đang lãnh đạo bạn hay mục tiêu mà cả hai hằng theo đuổi.

---

## Ý tưởng

Lòng trung thành với một sự nghiệp là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sự kiên cường, quyết tâm và năng lượng. Người ta có thể cảm thấy trung thành mạnh mẽ với sếp, ông chủ, với đại cuộc mà họ gắn bó và với những người họ tìm cách giúp đỡ.

Người nắm vai trò lãnh đạo nên để mắt tới những người trung thành lẫn những người đứng núi này trông núi nọ. Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng với sếp, hãy biểu lộ rõ ràng lòng trung thành của mình để trấn an sếp, bằng cách đó sếp sẽ lắng nghe bạn nhiều hơn.

Trung thành là đức tính mà các sếp luôn coi trọng và mong đợi ở nhân viên của mình. Tuy vậy họ sẽ thấy lo nếu cảm thấy đó là trung thành mù quáng. Thái độ trung thành kiểu luôn coi sếp là hoàn hảo có thể dẫn tới những quyết định nghèo nàn. Một người được vây quanh bởi những người trung thành một cách mù quáng và luôn cho rằng sếp không bao giờ sai thì dễ nảy sinh ảo tưởng vĩ đại và bật mắt trước những hiểm họa lơ lửng.

Lòng trung thành là hết sức quan trọng, nhưng trung thành mù quáng là thiếu cận và phá hoại. Sức ảnh hưởng cá nhân đối với một ai đó phụ thuộc vào cách bạn chứng tỏ lòng trung thành với họ, nhưng là kiểu trung thành dám nói thật với người có chức có quyền đồng thời đem lại sự ủng hộ hiệu quả.

## **Thực hành**

- Ai là người bạn đặc biệt trung thành, và đâu là nguyên nhân dẫn đến lòng trung thành đó?
- Liệu lòng trung thành của bạn có luôn được thể hiện qua những cách mang tính xây dựng nhất, hay bạn nên sẵn sàng bày tỏ sự dè dặt nhiều hơn?
- Làm cách nào bạn cân bằng giữa việc công khai thể hiện lòng trung thành và nói thẳng nói thật với người có chức có quyền trong các cuộc gặp riêng tư?
- Liệu có lúc nào lòng trung thành cản trở việc đạt đến những quyết định tốt không?



# THỂ HIỆN SỰ TÔN TRỌNG

---

THỂ HIỆN SỰ TÔN TRỌNG là thừa nhận và tìm kiếm sự thông cảm về những quan điểm văn hóa khác nhau của mọi người và không hạ thấp giá trị của họ.

---

## Ý tưởng

Tầm ảnh hưởng của chúng ta sẽ tăng lên khi ta thể hiện sự tôn trọng đối với những sở thích và quan điểm khác nhau. Tôn trọng là nỗ lực khám phá các giá trị và phẩm chất của người khác. Đó là thừa nhận những khác biệt văn hóa là tôn trọng lý do người từ những nền văn hóa khác nhau nhìn nhận và xử lý vấn đề khác nhau.

Thể hiện sự tôn trọng còn bao gồm nhận thức tầm quan trọng của niềm tin tín ngưỡng trong quan điểm của người khác, và các hoạt động tín ngưỡng của cá nhân và cộng đồng thay vì bài xích họ.

Thể hiện sự tôn trọng thường là công nhận những khác biệt quốc tế. Đó là ý thức rằng những quốc gia và nền văn hóa khác nhau có những kỳ vọng và cách ra quyết định khác nhau. Để tạo sức ảnh hưởng cá nhân và giành được sự trọng thị của người đến từ một quốc gia thì bạn cần tôn trọng di sản của quốc gia đó. Thể hiện sự tôn trọng là một quá trình

hai chiều. Bạn càng tôn trọng nền tảng và truyền thống của người khác thì họ cũng sẽ tôn trọng bạn nhiều hơn. Chia sẻ điều gì đó trong nền tảng văn hóa, xã hội và tín ngưỡng của mình sẽ giúp xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau, tạo cơ sở vững chắc để bạn bước vào đàm phán.

## **Thực hành**

- Bạn có tôn trọng một tập thể nào đó hơn những tập thể khác không? Liệu điều đó có chính đáng?
- Bằng cách nào bạn có thể tạo cảm giác tôn trọng hơn đối với những người bạn từng bài xích?
- Làm thế nào để bạn có thể gia tăng sự hiểu biết và tôn trọng đối với một số cá nhân đặc biệt nhằm tác động hiệu quả hơn tới họ?
- Bạn có thể tạo dựng sự tôn trọng lẫn nhau mạnh mẽ hơn để củng cố sức ảnh hưởng lẫn nhau theo hướng tích cực và có qua có lại?



## THỂ HIỆN SỰ THẤU HIỂU

---

NẾU CHÚNG TA THỂ HIỆN SỰ THẤU HIỂU ĐỐI VỚI NGƯỜI MÀ TA ĐANG GIAO TIẾP, HỌ SẼ TRAO ĐỔI CỞI MỞ HƠN VÀ SẴN SÀNG ĐÓN NHẬN SỨC ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN.

---

### Ý tưởng

Khi đảm trách vai trò huấn luyện cho một số người hoạt động trong lĩnh vực công việc mới, tôi cần chứng tỏ mình thấu hiểu các vấn đề mà lĩnh vực đó đối mặt. Tôi cũng cần có đủ hiểu biết để đặt ra câu hỏi xác đáng và rõ ràng về các ưu tiên cũng như các mối quan ngại chủ yếu. Chẳng hạn, bất kỳ ai tư vấn tiếp thị cho một tổ chức đều phải hiểu biết đầy đủ về thị trường, công ty và nhân sự trong đó trước khi có thể đưa ra lời tư vấn có sức ảnh hưởng.

Bạn chỉ có thể được chào đón với vòng tay rộng mở nếu thể hiện mình hiểu những sắc thái của thế giới mình muốn bước vào. Tích lũy hiểu biết về một tổ chức luôn có những mức độ khác nhau. Nền tảng đầu tiên là kiến thức thực tế và các xu hướng, sau đó là kiến thức về lịch sử, khát vọng, những thành công hay thất bại của tổ chức đó. Mức độ kế tiếp là thấu hiểu cảm xúc đằng sau lý do người ta gia nhập tổ chức đó, điều gì dẫn dắt họ và họ đang nỗ lực đạt được thành quả gì. Hiểu biết



tốt bắt đầu bằng sự việc, sau đó là các xu hướng, khát vọng, những hy vọng và sợ hãi.

Có rất nhiều cách đơn giản để thể hiện sự hiểu biết. Bạn có thể đặt ra những câu hỏi thích đáng, sau đó thể hiện hiểu biết của bạn về lịch sử và những thành tựu trong quá khứ của tổ chức.

## **Thực hành**

- Dành thời gian tìm hiểu thực tế, lịch sử và khát vọng của cơ quan nơi bạn đang làm việc.
- Sẵn sàng tìm hiểu nhiều hơn về tổ chức bằng cách đặt câu hỏi cần trọng.
- Sẵn sàng thể hiện sự hiểu biết bằng cách đóng góp vào các cuộc thảo luận.
- Hãy nhớ rằng việc đưa ra các dẫn chứng cho thấy bạn hiểu được khát vọng của người khác sẽ khiến người ta cởi mở hơn đối với ảnh hưởng của bạn.



## THỂ HIỆN SỰ TÔN KÍNH

---

THỂ HIỆN SỰ TÔN KÍNH nghĩa là một nhận thức đúng đắn địa vị của ai đó. Nhưng tỏ ra tôn kính quá mức có thể không đem lại hiệu quả như mong muốn, và khiến bạn đánh mất sức ảnh hưởng lẽ ra đã có.

---

### Ý tưởng

Một người làm việc chăm chỉ để đạt được một thành quả đặc biệt nào đó xứng đáng nhận được sự tôn kính và sự công nhận. Lòng tôn kính đối với lãnh đạo là cần thiết để đảm bảo các mệnh lệnh và quyết định được thi hành. Không có sự tôn kính dễ dẫn tới bất hòa và thậm chí đôi khi là tình trạng vô chính phủ.

Đôi khi lòng tôn kính là dành cho địa vị mà ai đó nắm giữ chứ không nhất thiết là con người ở địa vị đó. Vai trò của các thẩm phán đòi hỏi cần có sự tôn kính để những mệnh lệnh và kỷ luật được thực thi tại các phiên tòa. Chúng ta cần làm theo hệ thống vận hành ở bất cứ tổ chức nào và thể hiện sự tôn kính dành cho những người ở các vị trí chịu trách nhiệm để xây dựng uy tín và vai trò cho chính mình.

Nhưng thể hiện tôn kính quá mức có thể phản tác dụng. Một khi bạn thể hiện lòng tôn kính ở mức độ thích hợp đối với

lãnh đạo của mình và tạo dựng các mối quan hệ trên cơ sở tôn trọng, bạn sẽ cảm thấy thoải mái nói về cách tiếp cận của họ thay đổi thế nào thì có lợi.

Những mối quan hệ làm việc hiệu quả nhất có sự trao đổi quan điểm và tầm nhìn lẫn nhau một cách cẩn trọng và có mục đích mà không quá chú trọng tới vị trí hay cấp bậc.

## **Thực hành**

- Suy ngẫm những lý do bạn thể hiện sự tôn kính dành cho ai đó: liệu có phải chỉ là cảm xúc nhất thời?
- Cân nhắc xem liệu sự tôn kính có gây cản trở tới khả năng bày tỏ suy nghĩ của mình hay không.
- Bạn có thể biến một mối quan hệ quá nặng nề tôn kính trở nên tích cực và có mục đích hơn không?
- Bạn cần thay đổi gì để đảm bảo sự tôn kính không làm suy giảm tầm ảnh hưởng của bạn?
- Bạn quyết định giảm lòng tôn kính dành cho ai?



# THỂ HIỆN SỰ GHI NHỚ

---

THỂ HIỆN BẠN LUÔN GHI NHỚ các chi tiết sẽ tạo ra uy tín với những người bạn tìm cách gây ảnh hưởng. Thực tế việc ghi nhớ thể hiện sự quan tâm nghiêm túc của bạn cũng như sức ảnh hưởng của ai đó đối với bạn.

---

## Ý tưởng

Tâm trí của chúng ta chứa đủ thứ – đôi khi ta nhớ những cái tên, những nơi chốn, và rồi có lúc ta lại quên bống mất.

Nhớ lại những sự kiện trong quá khứ hay hồi tưởng những kỷ ức đã trải qua giúp tạo nên cầu nối giữa quá khứ và hiện tại, mang lại cảm giác cùng hội cùng thuyền và mong muốn được làm việc cùng nhau trên tinh thần xây dựng.

Là một người huấn luyện điều hành, tôi thường đưa cho các học trò của mình bản ghi nhớ sau mỗi cuộc họp để nhắc nhở hành động họ đã nói họ sẽ thực hiện. Như thế trong cuộc họp tiếp theo tôi có thể nhớ những vấn đề đã được đề cập trong buổi thảo luận trước. Như thế giúp tôi vạch ra định hướng cho các câu hỏi huấn luyện của mình.

Chứng tỏ bạn ghi nhớ không có nghĩa là phải học thuộc lòng tất cả các chi tiết nhỏ nhặt, mà là ghi nhớ những dữ liệu, sự kiện quan trọng để đưa vào các cuộc thảo luận sau này. Trước

khi gặp một người mà đã lâu rồi bạn không liên lạc, việc dành đôi chút thời gian hồi tưởng những kỷ niệm đã có về họ là rất đáng làm.

Đôi khi uy tín của bạn phụ thuộc vào việc thể hiện bạn ghi nhớ những bài học thu được từ quá khứ. Kết quả đạt được sau khi suy ngẫm thấu đáo kinh nghiệm quá khứ tạo dựng uy tín về kiến thức cũng như chiều sâu kinh nghiệm của bạn.

## **Thực hành**

- Coi những ký ức của bạn là các câu chuyện có giá trị chứ không phải là một mớ hỗn độn không cần thiết.
- Rút ra từ ký ức điều gì vận hành tốt điều gì chưa sẽ cung cấp bài học để bạn vận dụng vào việc gây ảnh hưởng với người khác.
- Khi nhớ về ai đó, đừng ngại ngừng nhắc lại những kỷ niệm đã có cùng họ, hãy làm điều đó một cách tích cực và nồng nhiệt.
- Đừng bao giờ sử dụng trải nghiệm chung đã có theo cách thủ đoạn – hãy để bản thân điều đó tác động tới sự cởi mở và ấm áp của cuộc trao đổi.



# THỂ HIỆN BẠN ĐANG LẮNG NGHE

---

LẮNG NGHE thể hiện chúng ta tương tác hoàn toàn với người xung quanh và đóng góp theo cách đòi hỏi sự tôn trọng.

---

## Ý tưởng

Người biết lắng nghe luôn thể hiện rằng họ đang lắng nghe. Họ thể hiện qua nét mặt nhiệt tình và đồng cảm và chia sẻ cảm nhận đồng hành.

Người biết lắng nghe thường tổng kết về những gì đã nghe, đưa ra những câu hỏi cho thấy họ nhận thức được vấn đề và xác định cách tiến tới.

Người có khả năng đúc kết quan điểm đa dạng họ đã nghe được có thể cung cấp thông tin đầu vào chất lượng cho một cuộc thảo luận hay chiến lược. Bạn càng thể hiện rằng bạn đang lắng nghe những quan điểm khác nhau thì bạn càng thu thập nhiều kiến thức từ người khác. Điều này sẽ làm tăng sức ảnh hưởng cá nhân của bạn bởi vì bạn đang làm một bộ lọc chính xác và giá trị.

## Thực hành

- Hãy luôn thể hiện bạn là một người biết lắng nghe qua ánh mắt và nét mặt.

- Chịu khó lắng nghe ý kiến của nhiều người khác nhau và kiểm tra kiến thức của họ.
- Đúc kết những điều bạn đã nghe được và cũng đừng ngại nếu người khác dường như không lắng nghe.
- Ý thức rằng nếu bạn lắng nghe tốt thì hầu hết mọi người sẽ phản chiếu nét mặt của bạn và phản hồi tương ứng.



## THỂ HIỆN SỰ LỊCH THIỆP

---

LÀM NHỮNG CỬ CHỈ LỊCH THIỆP đơn giản đem lại cảm nhận tôn ti trật tự và tạo ra ấn tượng ban đầu mạnh mẽ, tích cực. Khi sự lịch thiệp thông thường biến mất thì hành xử sẽ suy đồi nhanh chóng.

---

### Ý tưởng

Khi thực hiện ca phẫu thuật mổ rách võng mạc, mắt kia của tôi được bịt lại và tôi không thể nhìn thấy gì, nhưng vẫn có thể nghe rõ xung quanh. Vị bác sĩ phẫu thuật cho tôi là hình mẫu của sự nhã nhặn và điềm tĩnh. Ông luôn tỏ ra lịch thiệp khi nhờ người khác đưa dụng cụ phẫu thuật và không quên nói lời cảm ơn khi nhận được. Cuộc thảo luận về tình hình và diễn biến ca mổ diễn ra với sự tập trung cao độ, nhã nhặn, chú tâm và hết sức điềm tĩnh. Điều gây ấn tượng cho tôi là thái độ lịch thiệp của ông trong bất cứ tình huống nào. Cách cư xử của ông đã khiến tôi cũng như đội ngũ y bác sĩ thực hiện kíp mổ cảm thấy thư giãn, thoải mái.

Hành vi lịch sự thông thường như nói “làm ơn” hay “cảm ơn” ấn định tông điệu cho các cuộc họp hay trao đổi. Khi ai đó bước vào tòa nhà và nhận thấy thái độ lịch thiệp giữa các nhân viên bất kể chức vụ hay bề dày thâm niên, họ sẽ cảm



nhận tích cực về cơ quan đó và có cảm giác tự nhiên như đang ở nhà mình vậy.

Lịch sự không làm ta tốn kém thứ gì mà lại giúp ta tạo dựng uy tín, từ đó có cơ hội tạo ảnh hưởng cá nhân trong cơ quan. Tại một số đơn vị đặc thù, các nhân viên lễ tân luôn được yêu cầu có đánh giá phản hồi về cách ứng xử của các ứng viên tiềm năng tới xin việc ngay khi họ bước chân vào cánh cửa cơ quan.

## **Thực hành**

- Suy ngẫm về những người luôn tỏ ra lịch thiệp ảnh hưởng tới bạn như thế nào.
- Nghĩ về mức độ lịch thiệp bạn thường có và cân nhắc xem điều gì có thể xảy ra khi bạn gặp phải tình huống hết sức căng thẳng.
- Quyết định xem hành vi lịch thiệp nào bạn muốn củng cố và làm cách nào để đảm bảo luôn giữ được điều đó.
- Biết tự cảnh tỉnh bản thân khi tiêu chuẩn lịch thiệp của bạn suy giảm.



## THỂ HIỆN SỰ QUAN TÂM NGƯỜI KHÁC

---

THỂ HIỆN RẰNG BẠN THẬT SỰ QUAN TÂM tới những người xung quanh giúp tạo dựng danh tiếng là người chu đáo và xứng đáng lắng nghe.

---

### Ý tưởng

Trong bối cảnh làm việc, chúng ta thể hiện sự quan tâm hỏi họt – một câu hỏi thăm nhậ nhẽo rồi tiếp theo là yêu cầu thực hiện công việc nào đó.

Không quên gửi lời hỏi thăm tới người thân bị bệnh của ai đó thể hiện sự quan tâm chân thành đối với đồng nghiệp. Không quên gửi lời chúc mừng sinh nhật sẽ thể hiện bạn tôn trọng mọi người như nhau.

Chúng ta càng thể hiện sự quan tâm chân thành tới những người xung quanh thì họ sẽ càng cảm thấy gắn kết hơn với với chúng ta, điều đó làm tăng sức ảnh hưởng cá nhân của lẫn tác động của cả tập thể. Nhưng đừng bao giờ thể hiện sự quan tâm chỉ vì làm thế thì có lợi cho công việc của bạn. Sự tính toán không thể tồn tại lâu. Hãy thể hiện sự quan tâm của bạn là một hình thức của sự tử tế chân thực và cùng là thành viên trong một cộng đồng.

Tâm ảnh hưởng của bạn trong tổ chức tùy thuộc một phần vào danh tiếng của bạn trong cách bạn quan tâm nhân viên của mình. Nếu bạn bị xem là quá khắt nghiệt hoặc quá dễ dãi, sẽ có sự e dè về cách lãnh đạo của bạn. Sự ủng hộ tốt nhất dành cho bạn đến từ những người đã từng được bạn quan tâm, thử thách và được hưởng lợi từ quá trình đó.

## **Thực hành**

- Bạn đã quan tâm nhân viên của mình như thế nào?
- Bạn cần quan tâm nhiều hơn hay ít hơn đến hạnh phúc của họ?
- Làm thế nào để chứng tỏ sự quan tâm của bạn là chân thành chứ không phải là tính toán?
- Cách nào tốt nhất để cân bằng giữa việc thể hiện sự quan tâm chân thành mà công việc vẫn luôn trôi chảy?
- Ai là những người bạn muốn thực hiện những hành động thiết thực để chứng tỏ sự quan tâm của mình?



# THỂ HIỆN ẢNH HƯỞNG

---

BẠN Càng thể hiện sức ảnh hưởng thì bạn càng trở nên có ảnh hưởng. Khi bạn chứng tỏ được tầm ảnh hưởng của mình, người khác sẽ muốn tìm đến bạn và gây ảnh hưởng với bạn về cách nghĩ của họ.

---

## Ý tưởng

Một người được xem là có ảnh hưởng sẽ khiến người khác muốn lắng nghe họ và tìm cách tác động tới họ vì họ có sức ảnh hưởng. Đó là một vòng tuần hoàn mà kết quả của việc bạn chứng tỏ sức ảnh hưởng của mình sẽ khiến tầm ảnh hưởng của bạn tăng lên; vậy làm cách nào để bạn có thể nắm chắc vòng tuần hoàn đó?

Hồi còn giữ vị trí giám đốc tài chính của một cơ quan trong chính phủ Anh, một phần trong công việc của tôi chính là tạo ảnh hưởng với Kho bạc nhà nước cũng như nhiều cơ quan chính phủ khác. Khả năng xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với những đối tác chiến lược sẽ quyết định sức ảnh hưởng mà tôi có được. Thành công không có nghĩa là thắng trong mọi cuộc tranh luận, mà là tạo dựng các cuộc đối thoại mang tính xây dựng trong đó quan điểm của tôi được lắng nghe, và tầm nhìn của tôi được tính đến trong các kết luận cuối cùng.

Khi bạn chứng tỏ được tầm ảnh hưởng của mình, người khác

thường sẽ dành sự quan tâm đặc biệt tới những gì bạn đề xuất. Đôi khi tổng hợp các kết quả có được từ sức ảnh hưởng của mình là rất hữu ích; có thể coi như một sự kiểm kê. Không có nghĩa là bạn la toáng lên về thành công của mình, mà là đảm bảo một cách lặng lẽ và nhất quán rằng mọi người ghi nhận tiến bộ và đóng góp của bạn.

Khi người khác bắt đầu tìm kiếm quan điểm của bạn có nghĩa là bạn đã bắt đầu được xem là có sức ảnh hưởng. Khi người khác muốn lắng nghe lời tư vấn của bạn, hãy cố gắng dành thời gian để củng cố mối quan hệ để người ta muốn tìm đến ý kiến của bạn.

Khi người khác ra đề xuất một giải pháp nào đó mà bạn có thể giúp tạo ảnh hưởng, cũng đừng quá để tâm nếu công lao không được quy cho bạn. Nếu bạn nổi tiếng là nguồn tư vấn cho người khác thì bản thân việc đó sẽ xây dựng danh tiếng cho bạn.

## Thực hành

- Nhận thức đầy đủ về các phương cách khác nhau để tạo ảnh hưởng tới người khác.
- Cho phép người khác vận dụng những ý tưởng, suy nghĩ của bạn, đề nghị họ ghi nhận sự hỗ trợ của bạn một cách khiêm tốn.
- Kiểm kê định kỳ những đóng góp của cá nhân bạn cũng như nhóm của bạn.
- Chấp nhận rằng cách hiệu quả nhất để tạo sức ảnh hưởng bền vững chính là giúp người khác tự đưa ra kết luận.



# THỂ HIỆN SỰ TẬN TÂM

---

THỂ HIỆN SỰ TẬN TÂM với một hoạt động đặc biệt hay tạo ra sự tận tụy nơi người khác sẽ củng cố sức ảnh hưởng của bạn. Khi bạn không tận tâm, những người hiểu rõ bạn sẽ nhận ra ngay lập tức.

---

## Ý tưởng

Khi bạn tận tâm với một công việc nào đó, nhiệt huyết và sức mạnh của bạn sẽ tỏa sáng. Sự tận tâm đó sẽ nhanh chóng truyền sang người khác và khiến họ có thái độ tương tự.

Chúng ta thể hiện sự tận tâm qua cả lời nói và hành động. Sự tận tâm có thể được nhận biết qua nét mặt. Tận tâm không có nghĩa là hành động điên cuồng, mà là kiên định với các giải pháp và khả năng vượt qua thất bại và không để chúng xói mòn sự tự tin hay sức thuyết phục.

Sự tận tâm thể hiện ở chất lượng của sự đóng góp của bạn chứ không nhất thiết ở số lượng. Chẳng phải làm việc 24/7 mới là tận tâm. Điều quan trọng là bạn phải hoàn toàn tập trung vào nhiệm vụ đang làm và vạch ra giới hạn giữa công việc với những hoạt động khác theo cách củng cố bốn phần của chúng ta với các khía cạnh khác của đời sống.

Nếu sự tận tâm với công việc bắt đầu tan biến, sự tự tin của chúng ta sẽ giảm đi và khả năng đưa ra những quyết định khó

khăn chắc chắn bị ảnh hưởng. Những người hiểu rõ bạn sẽ nhanh chóng nhận ra sự thiếu tận tâm của bạn và việc này sẽ có tác động tiêu cực.

Khi sự tận tâm suy giảm, mà không tránh khỏi lúc này lúc khác sẽ thế, quan trọng là cần trung thực với chính mình và với những người đáng tin cậy trong nhóm về điều đang xảy ra. Những cuộc thảo luận trung thực với đồng nghiệp thân thiết có thể tạo ra cảm giác tận tâm mới mẻ hoặc chuyển cho người tận tụy hơn để đưa hoạt động tiến lên.

Để sự tận tâm đạt hiệu quả là đem đến năng lượng trí tuệ lẫn cảm xúc, nhưng không phải bằng bất cứ giá nào. Những người có tầm ảnh hưởng lớn nhất là người tận tâm với công việc nhưng cũng biết nghỉ ngơi và tận hưởng các hoạt động khác để có thể quay trở lại công việc trong sự hào hứng và tươi mới.

## **Thực hành**

- Nhận thức rõ bạn tận tụy với việc gì và thờ ơ với việc gì.
- Sẵn sàng chia sẻ sự tận tâm với người khác theo cách khích lệ họ thay vì kìm hãm năng lượng của họ.
- Để ý khi nào sự tận tâm của bạn suy giảm và chia sẻ sự lo ngại của mình với những người đáng tin cậy.
- Hiểu được rằng sự tận tâm của bạn sẽ tạo ra sự tận tâm ở người khác.
- Hãy đảm bảo rằng sự tận tâm của bạn được xây dựng trên những cơ sở vững chắc.





**Phần F**

**CHIA SẺ**



## CHIA SẺ HY VỌNG

---

CHIA SẺ HY VỌNG GIÚP TẠO KHÁT VỌNG. Khi bạn chia sẻ những hy vọng cá nhân sẽ và những gì quan trọng đối với bạn sẽ khiến người khác nảy sinh mong muốn khích lệ và ủng hộ bạn.

---

### Ý tưởng

Đáng tin cậy là chia sẻ niềm hy vọng lẫn nỗi sợ hãi. Hành động đó tiết lộ đam mê và khát vọng của bạn có ý nghĩa gì với cá nhân bạn lẫn những người bạn làm việc cùng. Khi chia sẻ hy vọng bạn trở nên dễ tổn thương bởi những hy vọng đó có thể không trở thành hiện thực. Tuy nhiên những hy vọng đó có thể truyền cảm hứng cho người khác, và họ sẽ đứng phía sau bạn khi bạn theo đuổi chúng.

Hy vọng khác với mục tiêu và đem lại kết quả khác nhau. Mục tiêu là những kết quả tập trung cần phải có sự tận tâm mạnh mẽ để đem lại. Còn hy vọng là những khát vọng tô điểm màu sắc cho hướng đi nhưng không phải là bất di bất dịch như mục tiêu.

Khi chia sẻ hy vọng ta có thể kích thích trí tưởng tượng của người khác. Ý tưởng cho các dự án quan trọng thường bắt nguồn từ khát vọng chung chung có thể biến thành các kế hoạch và phát triển thành kết quả ấn tượng.

Khi chia sẻ hy vọng bạn không biết chúng có trở thành hiện thực hay không. Rất nhiều trong số chúng sẽ thất bại, trong khi một số hy vọng sẽ có đời sống riêng.

Đôi khi ta do dự không muốn chia sẻ hy vọng với người khác bởi nghĩ rằng chúng không có cơ sở vững chắc và ta không thể nói hết mọi bằng chứng để ủng hộ chúng. Tuy nhiên can đảm chia sẻ hy vọng đã là một đóng góp có ý nghĩa.

Tìm hiểu hy vọng của người khác có thể tạo nên một tập hợp các ý tưởng mà từ đó có thể phát triển thành những khát vọng chung của một tập thể lớn hơn.

## **Thực hành**

- Sẵn sàng chia sẻ hy vọng của bạn dù chúng không thể phát triển đi chăng nữa.
- Hỏi người khác về hy vọng của họ và tìm hiểu xem nền tảng chung là gì.
- Xem việc bày tỏ hy vọng hoàn toàn khác biệt so với xác định mục tiêu.
- Nghĩ thoáng trong việc để cho một số hy vọng héo tàn còn số khác lại tìm thấy động lực thúc đẩy.



## CHIA SẺ QUAN ĐIỂM

---

MỘT NGƯỜI DÙ CÓ XU HƯỚNG BẢO THỦ đến mấy thì cũng có những khoảnh khắc muốn lắng nghe quan điểm của người khác. Hãy luôn sẵn sàng với các quan điểm của mình và chia sẻ chúng khi có cơ hội.

---

### Ý tưởng

Mọi người đều nhìn thế giới qua một lăng kính riêng. Chúng ta có thể cùng quan sát một khung cảnh nhưng mỗi người sẽ nắm bắt những đặc điểm khác nhau của cảnh quan đó. Tương tự, trong một tập thể có thể có một quan điểm chủ đạo, nhưng những người khác cũng có cách nhìn nhận hợp lý về một vấn đề nào đó.

Không ít tập thể tồn tại quan điểm áp đặt và cho rằng người khác phải đồng ý với ý kiến của họ. Những tập thể có khả năng sáng tạo cao luôn khuyến khích đưa ra nhiều quan điểm khác nhau để quan điểm chính thống không làm mai một tư duy đổi mới và các cuộc tranh luận hữu ích.

John bị thuyết phục rằng chỉ có một cách duy nhất để quản lý tốt lượng công việc khổng lồ của phòng tài chính. Phương pháp đó đã hiệu quả trong mười năm qua và có lẽ nó sẽ còn vận hành tốt trong mười năm tới. Jenny đã trải nghiệm một cấu trúc quản lý linh hoạt và có tính thích ứng hơn, đồng thời

cũng đòi hỏi sự nhiệt tình hơn của các thành viên trong cơ quan. Tuy nhiên cô hiểu không thể áp dụng nó nếu sắp chưa sẵn sàng thay đổi. Cô cần chờ đợi thời khắc John thiếu sự tự tin hơn khi phải đối mặt với một vấn đề nào đó và muốn lắng nghe những ý tưởng mới.

Khi phòng tài chính không đưa được những số liệu chính xác trong đợt kiểm toán năm, Jenny đã đề xuất với sếp một vài kỹ thuật giúp tăng hiệu suất làm việc có thể được áp dụng trong năm tới.

John đã đồng ý với đề xuất của Jenny và quy trình mới được vận hành. Jenny cũng đưa ra quan điểm về những điều có thể thực hiện được xuất phát từ kinh nghiệm làm việc tại các cơ quan khác của cô. Ban đầu cô còn ngần ngại, nhưng được sự khích lệ của mọi người cô đã nắm lấy cơ hội để chia sẻ quan điểm của mình.

Sự tự tin của Jenny tăng lên sau khi cô chia sẻ quan điểm và chứng kiến những đề xuất của mình được thực hiện. Jenny cảm thấy giá trị bản thân lớn hơn và cô sẵn sàng đối mặt với các nguy cơ khi đưa ra ý kiến trái chiều với các quan điểm truyền thống thông thường.

## **Thực hành**

- Cố gắng nắm bắt quan điểm của những người lãnh đạo cơ quan và suy ngẫm lý do vì sao chúng lại quan trọng với họ.
- Suy nghĩ các quan điểm của bản thân và cách hình thành của chúng.

- Nhận thức rằng luôn có lý do khiến người ta chọn một quan điểm cụ thể nào đó. Cố gắng thấu hiểu xuất phát điểm của chúng nằm ở đâu.
- Ghi nhớ khi nào quan điểm bạn đưa ra được đón nhận và đánh giá cao.
- Sẵn sàng trình bày khi bạn có niềm tin vào giá trị của các quan điểm mình muốn chia sẻ. Hãy biết lựa chọn thời điểm người khác dễ tiếp thu hơn và muốn lắng nghe những cách tiếp cận mới.
- Đừng bao giờ quá độc đoán với quan điểm của mình. Hãy trình bày chúng một cách ấn tượng đồng thời không quên xác định rõ kết quả của cách tiếp cận ưa thích của bạn.
- Sẵn sàng tiếp thu quan điểm của người khác trên tinh thần xây dựng thay vì đánh giá thấp hay gây tổn hại giải pháp của họ.
- Chia sẻ quan điểm của bạn với những người đáng tin cậy để kiểm nghiệm tính khả thi của chúng.



# CHIA SẺ THỜI GIAN

---

THỜI GIAN CỦA BẠN THUỘC VỀ CHÍNH BẠN, tập thể của bạn cũng như cơ quan đang trả lương cho bạn. Vậy đâu là cách tốt nhất bạn có thể chia sẻ thời gian giữa tất cả các nhân tố đó?

---

## Ý tưởng

Đâu là cách thức sở hữu thời gian tốt nhất cho bạn? Mọi người, bao gồm cả chính bạn, đều muốn sở hữu một phần thời gian của bạn. Thời gian là thứ vật chất hết sức quý giá mà bạn không nên lãng phí hay sử dụng bừa bãi. Vậy bạn nên phân bổ chúng ra sao?

Sếp của bạn có quyền lợi lớn đối với thời gian của bạn. Họ có thể đặt ra các mục tiêu cho bạn và hình thành khung thời gian hoạt động rõ ràng mà bạn phải tuân thủ. Một vị sếp tốt sẵn sàng dành cho bạn quyền linh động trong cách sử dụng thời gian của mình để đạt được các mục tiêu đề ra.

Có thể bạn cảm thấy buồn phiền nếu ai đó từ chối gặp gỡ bạn, hay khi bạn nhận được câu trả lời tự động cho thư điện tử mình gửi đi, cho biết người nhận không có ý định đọc thư trong một khoảng thời gian nào đó. Tương tự phản ứng của bạn trong những tình huống đó, người khác cũng sẽ cảm thấy buồn phiền nếu bạn từ chối họ.

Bạn cần có đủ quyết đoán để thiết lập nguyên tắc cơ bản định hình cách sử dụng thời gian của mình. Một cách để bạn chia sẻ thời gian chính là làm cho nhóm của bạn có nhận thức về những thời gian họ đã lãng phí trong một tuần và hỏi xem họ muốn tận dụng tốt nhất khoảng thời gian mình có ra sao.

Một phương pháp tiếp cận khả thi có thể thực hiện với sếp đó là tìm kiếm sự thống nhất về giới hạn thời gian đối với từng hoạt động khác nhau, trên cơ sở đó bạn có thể đưa ra cách phân bổ thời gian hợp lý nhất.

## Thực hành

- Việc coi thời gian của mình là một nguồn lực chung với sếp, đồng nghiệp và nhóm làm việc sẽ mang tới những lợi ích gì?
- Bạn có thể coi thời gian mình có là một dạng vật chất quý giá rồi phân chia thành các khoảng nửa tiếng, một giờ để phù hợp với những ưu tiên đặc biệt?
- Bạn có dám chia tách và phân bổ thời gian của mình một cách can đảm hơn?
- Liệu bạn có dám đề nghị nhân viên quyết định cách thức sử dụng quãng thời gian mà bạn vui lòng chia sẻ cùng họ?
- Điều gì sẽ giúp bạn ít bị phiền phức hơn với cách sử dụng thời gian của mình? Bạn có phân bổ thời gian hợp lý dành cho các thể loại ảnh hưởng cá nhân quan trọng cho bạn không?



---

NHỮNG PHẢN HỒI CÓ CHẤT LƯỢNG giúp cung cấp thông tin và định hình các dự định tương lai. Nếu bạn coi ý kiến phản hồi như một món quà thì bạn sẽ sẵn sàng trao và nhận nó.

---

## Ý tưởng

Những tập thể khuyến khích việc đưa ra ý kiến phản hồi thường là những tập thể có trách nhiệm và khả năng thích ứng cao. Phản hồi từ khách hàng hay thân chủ có thể nói nhiều điều về họ lẫn về chúng ta. Đôi lúc phản hồi của nhân viên khiến ta bị tổn thương khi cảm thấy những nỗ lực của mình không được ghi nhận đúng mức, hoặc các dự định của ta bị hiểu sai. Vậy nhưng đó mới là điều họ thực sự nghĩ, bởi thế nếu ý kiến phản hồi cho thấy chúng ta cần cải thiện ở lĩnh vực nào đó thì phớt lờ chúng là điên rồ.

Trong các tổ chức lành mạnh thì phản hồi là một quá trình hai chiều. Sếp của chúng ta có thể muốn hoặc không muốn nghe phản hồi, và nhảy bổ vào họ với phản hồi có tính chỉ trích không phải là cách hay để gây ảnh hưởng tới họ. Ý kiến phản hồi sẽ không thích đáng nếu không cân nhắc kỹ lưỡng.

Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi bạn cần tạo dựng môi trường khuyến khích phản hồi. Một người lãnh đạo cần trả lời thỏa

đáng cho câu hỏi liệu họ có nhận thấy thông tin phản hồi là hữu ích hay không. Miễn là có sự cân bằng giữa các nhận xét tích cực và thúc đẩy phát triển, đa số mọi người đều vui vẻ nhận ý kiến phản hồi có tinh thần xây dựng.

Nếu bạn có tiếng là đưa ra phản hồi chất lượng, những người muốn cải thiện đóng góp của họ sẽ luôn tìm đến bạn.

## Thực hành

- Thường xuyên tìm kiếm ý kiến phản hồi bởi chúng chứa đựng cả mỏ vàng.
- Việc xem ý kiến phản hồi như một món quà tác động thế nào tới thái độ của bạn trong việc cho và nhận phản hồi?
- Ai là người đã đề nghị bạn nêu ý kiến phản hồi và bạn muốn sử dụng cơ hội đó như thế nào để đạt được hiệu quả tối ưu?
- Có ai không lập tức tiếp thu các ý kiến phản hồi của bạn hay không? Bạn làm gì trong trường hợp đó?



# CHIA SẺ KINH NGHIỆM

---

KINH NGHIỆM BẠN SỞ HỮU là độc nhất. Việc mở rộng kinh nghiệm cá nhân sẽ mang tới cho bạn hiểu biết sâu sắc hơn bạn có thể nhận thức được.

---

## Ý tưởng

Chúng ta thường không đánh giá đúng mức những kinh nghiệm thu được từ muôn mặt của đời sống. Đôi khi ta còn hoài nghi về sự liên quan của những kinh nghiệm đó và cho rằng không thể chuyển đổi chúng. Chẳng hạn, kinh nghiệm của bậc làm cha mẹ khi xử lý cơn giận của đứa bé mới chập chững biết đi hay sự hờn dỗi của trẻ vị thành niên có thể được áp dụng với những người khó tính tại nơi làm việc. Tập hợp tình nguyện viên ở câu lạc bộ, cộng đồng hay nhóm tín ngưỡng sẽ giúp bạn phát triển các kỹ năng thúc đẩy con người và chúng đều liên quan với nhiều môi trường làm việc khác nhau.

Chúng ta thường có xu hướng coi trọng những kinh nghiệm vừa mới thu được, còn cho rằng kinh nghiệm từ năm hay mười năm về trước đã không còn phù hợp nữa. Công nghệ và chính trị văn phòng có thể có những bước tiến dài trong khoảng thời gian năm đến mười năm đó, nhưng bản chất tự nhiên của con người không có nhiều thay đổi. Kinh nghiệm

từ các cuộc đàm phán hay xử lý khủng hoảng tài chính vẫn hoàn toàn tương thích. Chúng ta có thể nghĩ rằng tiến bộ công nghệ ngày nay khiến những gì học được vài năm về trước trở nên lạc hậu, nhưng nhu cầu đưa ra đánh giá cẩn trọng về con người cũng như các tình huống vẫn quan trọng trong thời nay.

Chia sẻ kinh nghiệm không có nghĩa là lặp đi lặp lại quá khứ và ám chỉ rằng “mọi thứ đã không diễn ra như nó nên thế”, mà là sử dụng kinh nghiệm trong quá khứ để có cái nhìn thấu đáo về các nguy cơ, kết quả hay các khuôn mẫu ứng xử.

Trong lúc chia sẻ kinh nghiệm, giọng điệu kiểu như “điều cần phải làm là thế này” không mấy khi thích hợp, mà cần diễn đạt rõ hiểu biết sâu sắc về các bước tiếp theo cần thực hiện. Điều quan trọng là bạn có thể đưa ra lựa chọn về cách diễn dịch kinh nghiệm đó mà không giáo điều trong quan điểm của mình.

## Thực hành

- Bạn có thể đóng góp kinh nghiệm gì từ những lĩnh vực khác?
- Bạn có thể vận dụng những kinh nghiệm gì từ quá khứ vào công việc hiện tại của mình?
- Bằng cách nào bạn có thể lồng những kinh nghiệm làm việc hiệu quả vào các cuộc thảo luận về tương lai của công ty?
- Bạn có chắc chắn rằng mình không đánh giá thấp những kinh nghiệm trước đó và có đủ tự tin để rút tỉa từ chúng?



## CHIA SẺ MẠNG LƯỚI KẾT NỐI

---

MẠNG LƯỚI KẾT NỐI CỦA BẠN là một nguồn lực quý báu. Khi bạn giới thiệu một người với người khác và việc đó đưa tới những kết quả tốt đẹp, vai trò của bạn sẽ được công nhận là một đóng góp quan trọng.

---

### Ý tưởng

Theo thời gian chúng ta xây dựng mạng lưới kết nối với những người mình từng làm việc cùng, những người có cùng kinh nghiệm và sự tin cậy lẫn nhau. Mạng lưới kết nối thường xoay quanh nơi làm việc hay những hiệp hội nhà nghề tập hợp người ta lại với nhau. Sự phát triển của thư điện tử, tin nhắn và mạng xã hội khiến việc kết nối và liên lạc với những mạng lưới rộng lớn hơn trở nên dễ dàng hơn.

Thách thức đặt ra là làm thế nào sử dụng mạng lưới theo cách thỏa mãn được nhu cầu cá nhân lẫn nghề nghiệp. Đó không phải là việc thao túng người khác. Đó là việc nhận thức rằng chúng ta sống trong một cộng đồng rộng lớn hơn và rằng đưa mọi người kết nối với nhau có thể là đóng góp quý giá.

Các mạng xã hội có thể khiến bạn cạn kiệt thời gian, nhưng nếu sử dụng chúng một cách có trọng tâm, mạng xã hội có thể làm cho chúng ta phong phú hơn và tạo điều kiện cho

người khác tìm được cách liên hệ với những người có thể giúp họ giải quyết vấn đề.

Bạn cần cẩn trọng trong việc chia sẻ mạng lưới kết nối. Có thể bạn bè hay đồng nghiệp của bạn không muốn bạn giới thiệu họ với những người khác và coi sự riêng tư của họ là tối cao. Chia sẻ mạng lưới kết nối cũng làm phát sinh nguy cơ người khác khai thác quan hệ của bạn rồi lừa bạn đi. Tuy nhiên đáng chấp nhận rủi ro đó nếu việc chia sẻ mạng lưới kết nối làm gia tăng tầm ảnh hưởng của bạn đối với nhiều người.

## **Thực hành**

- Mạng lưới kết nối của bạn có quy mô ra sao? Nó đang phát triển thế nào?
- Bạn sử dụng mạng lưới kết nối như thế nào để thu thập hiểu biết về nhiều vấn đề đa dạng có ý nghĩa quan trọng đối với bản thân?
- Hậu quả tiềm ẩn của việc chia sẻ mạng lưới kết nối của bạn với các đồng nghiệp hiện tại là gì?
- Bạn có thể sử dụng mạng xã hội rộng rãi hơn như một phương tiện để đạt được sự thấu hiểu cũng như tầm ảnh hưởng đối với người khác không?



# CHIA SẺ SỰ DO DỰ

---

KHI CHIA SẺ SỰ DO DỰ, ta thể hiện sự tin cậy và cho thấy mình cũng chỉ là con người. Giúp người khác vạch ra những sự do dự giúp ta có cơ sở để xử lý chúng trong tinh thần xây dựng.

---

## Ý tưởng

Chúng ta ai cũng có sự do dự. Ngay cả những người tự tin nhất cũng không tránh khỏi có lúc ngần ngại về một vài quyết định phải đưa ra.

Do dự không phải là dấu hiệu của sự yếu đuối, đó là cơ hội để dừng lại và cân nhắc xem liệu cách tiếp cận của chúng ta có đúng không và liệu ta có cần điều chỉnh quan điểm hay kế hoạch của mình không. Sự do dự bắt nguồn từ cảm giác bất an mà nhiều khi ta không thể lý giải hoàn toàn, đôi khi vô thức mách bảo ta rằng có chuyện gì đó không đúng.

Thường xuyên chia sẻ sự do dự sẽ khiến những người làm việc cùng bạn đánh giá bạn thiếu quyết đoán và không đáng tin cậy. Nhưng chia sẻ sự do dự của mình với những người bạn tin tưởng lại giúp bạn nhận được những ý kiến quý báu về bước tiếp theo nên thực hiện. Một khi ta nói hết những nỗi do dự của mình cùng người đáng tin cậy và tìm ra cách tiến lên, kết quả đạt được càng có sức tác động lớn hơn bởi các

đồng nghiệp sẽ cảm thấy họ đã có phần đóng góp quan trọng trong quá trình đó.

## **Thực hành**

- Coi sự do dự là cơ hội để đánh giá lại cách đi tiếp.
- Trao đổi sự do dự của bạn với những người đáng tin cậy và thảo luận các giải pháp lựa chọn.
- Tìm cách xây dựng quan điểm chung về các bước tiếp theo cần thực hiện.
- Thừa nhận rằng thể hiện sự do dự đôi khi lại giúp xây dựng uy tín cho bạn chứ không phải phá hủy nó.



# CHIA SẺ Ý TƯỞNG NGẪU NHIÊN

---

ĐÔI KHI NHỮNG Ý TƯỞNG NHẪU NHIÊN bất ngờ nào đó có thể là những hiểu biết giá trị. Việc chia sẻ những ý tưởng này sẽ giúp tạo dựng danh tiếng có tư duy sáng tạo và khiến mọi người thấy đáng để lắng nghe bạn.

---

## Ý tưởng

Ai cũng có những ý tưởng ngẫu nhiên lúc này lúc khác. Suy nghĩ “điều gì sẽ xảy ra nếu làm theo cách này” đột nhiên xuất hiện trong tâm trí bạn trong lúc bạn đang tắm bộ hay tắm rửa. Khi đang phải xử lý một vấn đề đột nhiên trong đầu bạn xuất hiện ý nghĩ kỳ quặc về cách giải quyết. Chúng ta có thể dễ dàng xua đuổi những ý nghĩ ngẫu nhiên không thích hợp. Tuy nhiên đôi khi những ý nghĩ tưởng chừng như lập dị đó có thể mang lại cho ta sự thấu hiểu mới mẻ lẫn trẻ hóa tư duy của ta.

Việc đặt câu hỏi xem làm sao các ý nghĩ hết sức lạ lùng lại có thể giúp giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó cho phép chúng ta liên tưởng tới các cách tiếp cận khác nhau, một trong số đó có thể là giải pháp thích hợp. Buộc bản thân đưa ra 10 cách giải quyết vấn đề sẽ đưa chúng ta vượt ra khỏi vài ba giải pháp xuất hiện trong ta một cách tự nhiên, và khiến ta phải sáng tạo cũng như rút tỉa từ kinh nghiệm mở rộng hơn của mình.

Kết quả là một trong số những giải pháp không chính thống lại có thể đặc biệt hữu ích.

Dù rằng các ý tưởng ngẫu nhiên xuất hiện hoàn toàn ngẫu nhiên thì não bộ của ta vẫn luôn không ngừng xử lý thông tin và các kinh nghiệm. Có vẻ những ý tưởng ngẫu nhiên đó thực ra xuất phát từ sự kết hợp các kinh nghiệm quá khứ. Mặc dù ý tưởng “ngẫu nhiên” không nhất thiết đúng, vẫn đáng xem xét thay vì gạt bỏ chúng.

Sáng tạo nghĩa là theo đuổi các ý tưởng một cách có hệ thống và xét xem điều gì có thể được chuyển đổi từ các lĩnh vực công việc và văn hóa của chúng ta. Các ý tưởng xuất phát từ những lĩnh vực đa dạng đó đôi khi có vẻ ngẫu nhiên nhưng lại đưa tới những nhận thức sâu sắc làm thay đổi hướng suy nghĩ của chúng ta. Có tiếng trong việc biến những suy nghĩ ngẫu nhiên thành các ý tưởng có tính xây dựng sẽ làm tăng thêm ảnh hưởng lẫn uy tín của chúng ta.

## Thực hành

- Tạo không gian cho những ý tưởng ngẫu nhiên.
- Xem trọng các ý tưởng ngẫu nhiên của mình.
- Trao đổi ý tưởng của mình với người khác nếu bạn nghĩ rằng chúng có giá trị nào đó.
- Khuyến khích người khác chia sẻ ý tưởng ngẫu nhiên của họ.
- Khi một ý tưởng ngẫu nhiên hóa thành ý tưởng sáng tạo, hãy đón nhận và hoan nghênh giá trị của ý tưởng đó.



# CHIA SẺ KỸ NĂNG

---

KỸ NĂNG LÀ TÀI SẢN HẾT SỨC QUÍ GIÁ. Chúng ta thường muốn giữ chúng cho riêng mình, nhưng hào phóng chia sẻ các kỹ năng thì sẽ được người khác chân thành cảm kích.

---

## Ý tưởng

Mỗi người trong chúng ta đều có kỹ năng trong những lĩnh vực nhất định. Ta thường xem sở trường của mình là lẽ đương nhiên và không đánh giá đầy đủ những phẩm chất đó. Một số kỹ năng của chúng ta tự nhiên mà có, hoặc có lẽ ta đã phát triển chúng theo thời gian. Ta thường cảm thấy thất vọng mỗi khi người khác không công nhận kỹ năng của ta, hoặc không đánh giá cao nền tảng và kinh nghiệm sống đã tạo nên những kỹ năng đó.

Từng đảm nhận vai trò thư ký riêng và thư ký báo chí cho một số bộ trưởng trong nội các chính phủ Anh, tôi đã học được kỹ năng viết nhanh và ngắn gọn. Đôi lúc tôi coi những kỹ năng mình có là điều hiển nhiên và cảm thấy thất vọng nếu người khác không tinh thông chúng. Tôi đã chia sẻ kỹ năng bằng cách đề nghị đảm trách phần viết lách còn người khác sẽ đóng góp qua các phương thức khác, trao đổi kỹ thuật lẫn nhau và khuyến khích họ phát triển kỹ năng viết lách một cách rõ ràng và hiệu quả.

Nhận ra thế mạnh của mình và đề xuất sử dụng các kỹ năng mình có để hỗ trợ sếp cũng như đồng nghiệp chứng tỏ sự tốt bụng của bạn sẽ đem lại lợi ích cho bạn chứ không khiến bạn phải lo lắng. Nếu bạn có kỹ năng đàm phán tốt, bạn có thể giúp đồng nghiệp phát triển kỹ năng đàm phán như thế nào? Nếu bạn xuất sắc trong xử lý mâu thuẫn, làm sao bạn giúp người khác trở nên tự tin hơn trong xử lý mâu thuẫn?

Chia sẻ kỹ năng là cách thiết thực để xây dựng sức ảnh hưởng của bạn qua việc hỗ trợ người khác và tạo điều kiện cho họ phát triển các kỹ năng tương tự. Bằng cách đó, bạn xây dựng một mạng lưới những người biết ơn sự trợ giúp của bạn. Một mạng lưới đồng minh lúc nào cũng có ích.

## **Thực hành**

- Nhận thức đúng các kỹ năng mình có và đừng xem nhẹ chúng.
- Sẵn sàng vận dụng các kỹ năng đó để trợ giúp đồng nghiệp.
- Sẵn sàng tư vấn và giúp đỡ người khác học hỏi các kỹ năng tương tự.
- Đừng quá trông đợi người khác nắm bắt kỹ năng của bạn được ngay. Hãy nhớ rằng các kỹ năng cần có thời gian để hình thành và phát triển.



# CHIA SẺ KIẾN THỨC

---

CHIA SẺ NHỮNG ĐIỀU BẠN HỌC HỎI ĐƯỢC với người khác sẽ tối đa hóa khả năng ảnh hưởng của kiến thức đó. Nếu bạn khư khư giữ chúng cho riêng mình thì đóng góp của bạn sẽ ít hơn nhiều so với kỳ vọng.

---

## Ý tưởng

Chúng ta không ngừng tiếp thu kiến thức, hiểu biết mới. Xu hướng đầu tiên là ta thường muốn giữ các kiến thức đó cho riêng mình. Tại sao phải chia sẻ với người khác khi mà những thông tin đó sẽ có lợi cho họ?

Nếu bạn có thể “nghe ngóng mọi chuyện” sao cho nhạy bén với các ý tưởng, ưu thế và giải pháp đang được triển khai, bạn sẽ được người khác tìm đến. Đây không phải là ngồi lê đôi mách tiêu cực, mà là thu thập kiến thức, chất lọc và chia sẻ chúng trong những tình huống bạn cho là chính xác và hữu dụng.

Nếu là giảng viên của một trường đại học, bạn cần thu thập thông tin về thái độ cũng như cách tiếp cận của sinh viên. Chia sẻ hiểu biết đó với các đồng nghiệp sẽ giúp họ có thể phản ứng nhanh nếu như có mối quan ngại về cách giảng bài hay những kỳ vọng áp đặt lên sinh viên.

Không tránh khỏi có lúc người khác sử dụng thông tin bạn cung cấp cho họ thành của mình và được ghi công. Thế nhưng về lâu dài thì vẫn đáng để tích lũy và chia sẻ kiến thức vì điều này giúp bạn xây dựng danh tiếng nhạy bén với thời cuộc và có khả năng nhận định các xu hướng.

## **Thực hành**

- Không ngừng học hỏi và phát triển vốn hiểu biết của mình.
- Sẵn sàng chia sẻ tri thức bạn đã tích lũy được trên tinh thần xây dựng. Coi việc chia sẻ kiến thức là trách nhiệm công dân của cơ quan bạn.
- Hãy coi chừng nếu bạn trở nên quá ôm giữ kiến thức.
- Chấp nhận là khi chia sẻ kiến thức thì không phải lúc nào cũng được ghi công đầy đủ.
- Chấp nhận rằng chia sẻ hiểu biết là cách gây ảnh hưởng với người khác rất hiệu quả.

**Phần G**

**ĐẢM BẢO**



# ĐẢM BẢO CÓ KỶ VỌNG RÕ RÀNG

---

ĐẢM BẢO CÓ NHỮNG KỶ VỌNG RÕ RÀNG lúc nào cũng đáng giá. Nếu có sự mơ hồ hay bất định thì thế nào cũng có người thất vọng. Tầm ảnh hưởng cá nhân của bạn sẽ được tối đa hóa nếu những gì bạn kỳ vọng là rõ ràng và thực tế.

---

## Ý tưởng

Nếu kỳ vọng của bạn và của sếp khác nhau, sẽ có người không vui. Có thể bạn cảm thấy đã đạt được kỳ vọng của mình trong khi đó sếp của bạn tự hỏi tại sao bạn tỏ ra mãn nguyện khi mà kỳ vọng của sếp không được thực hiện. Thống nhất trước về kỳ vọng sẽ làm giảm tình thế khó xử do nhập nhằng và bạn rõ ràng hơn về những mục tiêu phía trước.

Kỳ vọng không tránh khỏi thay đổi vì các yếu tố khách quan. Nhưng có khác biệt giữa việc thay đổi kỳ vọng trong tâm trí bạn với việc thống nhất về những kỳ vọng mới với những người bạn làm việc cùng.

Xây dựng những kỳ vọng rõ ràng đòi hỏi lường trước giữa tham vọng và tính hợp lý, kết hợp giao tiếp hiệu quả với những người có tác động đến kết quả cuối cùng. Những kỳ vọng được chia sẻ sẽ tạo nên sự liên kết mạnh mẽ công sức và sự tập trung hướng tới hoàn thành những kỳ vọng đó.



Nếu không có kỳ vọng thì rất khó đánh giá tiến bộ và có thể tạo ra những kết quả tùy tiện. Nếu kỳ vọng là quá cứng nhắc thì sẽ trở nên lỗi thời và lạc nhịp bởi chúng không thích ứng được hoàn cảnh thay đổi.

Khi kỳ vọng không rõ ràng, bạn cần phải hết sức nỗ lực để xác định chúng sao cho cả bạn lẫn sếp đều nhận thức rõ ràng về những kết quả mà bạn đem lại. Khi bạn nhất trí được với sếp về những kỳ vọng cụ thể nào đó và sau đó hoàn thành, uy tín của bạn sẽ tăng lên và tầm ảnh hưởng cá nhân cũng được nâng cao.

## **Thực hành**

- Xác định rõ những kỳ vọng cá nhân trong bất cứ hoạt động nào.
- Hiểu rõ những gì sếp đang kỳ vọng.
- Thống nhất những kỳ vọng với sếp và chia sẻ chúng với những người làm việc bên cạnh bạn.
- Nhất trí trước về cách đánh giá kỳ vọng và cân nhắc thay đổi của tình hình.
- Có những cột mốc để kiểm chứng sự tiến bộ hướng tới kỳ vọng.
- Luôn rà soát tính khả thi cũng như tham vọng của kỳ vọng.



# ĐẢM BẢO MÔI TRƯỜNG PHÙ HỢP

---

ĐẢM BẢO CƠ SỞ VẬT CHẤT THUẬN LỢI cho loại hoạt động bạn muốn thực hiện hay cuộc thảo luận bạn muốn tiến hành là điều kiện tiên quyết để thành công. Môi trường thuận lợi không tự nhiên mà có, chúng đòi hỏi lên kế hoạch cẩn thận.

---

## Ý tưởng

Chắc chắn bạn không cầu hôn ai đó trong một khung cảnh ẩm ỉ hay một nơi khó ngủ. Chắc hẳn bạn sẽ rất cẩn trọng với môi trường cho đứa trẻ mới tập đi – phải hết sức an toàn và có giới hạn. Hầu hết chúng ta sẽ hoạt động hiệu quả hơn trong một số môi trường nhất định nào đó. Có thể ta vẫn làm việc được với chiếc máy tính trong môi trường ồn ào, nhưng ta cần một nơi tĩnh lặng hơn để suy nghĩ về các vấn đề và lập kế hoạch.

Có môi trường phù hợp cho một cuộc họp là điều kiện tiên quyết để thành công. Quyết định về bố trí chỗ ngồi có thể tạo khác biệt lớn: mọi người sẽ ngồi ở hai bên một chiếc bàn dài, hay sẽ ngồi xung quanh bốn góc của một chiếc bàn nhỏ? Liệu cách sắp xếp đó có làm nảy sinh vấn đề gì cho quá trình lắng nghe ý kiến của nhau không? Cuộc họp kiểu nào thì không cần tới bàn và đề nghị mọi người ngồi thành vòng tròn sẽ tốt hơn?

Một cuộc họp được coi là thành công khi các thành viên tham dự cảm thấy đóng góp của mình có giá trị. Họ được lắng nghe, được ghi nhận. Họ cần một vị chủ tọa có khả năng dẫn dắt cuộc họp nhưng không quá áp đặt.

Trong các cuộc gặp không chính thức, bạn cần tạo ra môi trường có thể tác động tới mạch trò chuyện. Nếu bạn muốn một cuộc đối thoại suy ngẫm thì khung cảnh yên tĩnh để không bị nghe lỏm là rất quan trọng. Nếu mục đích của cuộc thảo luận là trao đổi ý kiến một cách sôi nổi thì bầu không khí vui vẻ sẽ rất hữu ích. Còn nếu là một cuộc thảo luận khó khăn thì yếu tố riêng tư được đặt lên hàng đầu.

## **Thực hành**

- Quan sát xem kiểu đối thoại nào diễn ra hiệu quả nhất trong từng môi trường khác nhau.
- Cân nhắc kỹ lưỡng khi lựa chọn môi trường cho cuộc đối thoại diễn ra.
- Khi bạn chịu trách nhiệm tổ chức một cuộc họp, hãy xác định trước cấu trúc và cách bố trí chỗ ngồi.
- Luôn đảm bảo rằng mọi người có thể lắng nghe và giao tiếp bằng mắt với nhau.
- Đừng ngăn trở việc di chuyển đồ đạc để có thể tạo ra môi trường thích hợp hơn.
- Sẵn sàng chuyển đến một môi trường khác nếu môi trường hiện tại không mang tới hiệu quả.



# ĐẢM BẢO GIỮ NHỊP CUỘC THẢO LUẬN

---

ĐẢM BẢO CUỘC THẢO LUẬN DIỄN TIẾN với nhịp độ phù hợp giúp tăng cơ hội có ảnh hưởng cá nhân lớn hơn. Nếu quá chậm người ta sẽ mau chóng chán nản và mất hứng thú.

---

## Ý tưởng

Nhịp độ cuộc đối thoại có thể tạo khác biệt lớn cho sự thành công. Biết rõ thời lượng dành cho một cuộc họp luôn hết sức hữu ích. Khi ai đó nói rằng bạn chỉ có năm phút để trình bày quan điểm của mình, thì liệu bạn có cảm thấy bối rối hay bức bối bởi sự giới hạn đó không? Hay bạn sẽ tập trung vào các điểm chính hoặc các câu hỏi quan trọng mà bạn muốn nêu ra?

Chúng ta thường tiếp cận các cuộc họp và các cuộc thảo luận với vô số ý nghĩ lộn xộn trong tâm trí. Để sẵn sàng cho bất cứ cuộc họp hay thảo luận nào cần đơn giản hóa các luận điểm trình bày hay các câu hỏi muốn nêu ra. Ở một chừng mực nào đó, bạn cần hiểu rõ “nghệ thuật quảng cáo trong thang máy” – bạn sẽ nói gì với ai đó trong thang máy trong khoảng thời gian ngắn ngủi chừng 30 giây. Một khi nắm rõ những luận điểm cơ bản nhất, bạn có thể lồng thêm vào các thông số hay quan điểm quan trọng nếu có thời gian.

Nếu biết rõ cuộc thảo luận chỉ kéo dài tối đa 30 phút, bạn sẽ sử dụng quãng thời gian đó thế nào để đạt hiệu quả cao nhất?

Điều đầu tiên là hãy nghĩ xem người khác muốn gì trong thời lượng đó, như thế bạn sẽ có cách phản ứng thích hợp với nhu cầu của họ và đưa ra được những quan điểm của mình. Việc thống nhất trước khoảng thời gian 30 phút được phân chia như thế nào với hai hay ba chủ đề là hết sức hữu ích.

Đôi khi xác định thể loại tương tác ngay từ đầu một cuộc thảo luận là rất hữu ích. Đó có thể là trao đổi thông tin, tìm giải pháp cho các vấn đề đặc biệt, hay tìm kiếm tầm nhìn chiến lược cho tương lai. Một khi những người tham gia nắm rõ hay thống nhất về các chủ đề lẫn thể loại của cuộc thảo luận, họ sẽ dễ đóng góp và cũng dễ bắt đúng nhịp cuộc thảo luận hơn.

Hãy coi chừng sự căng thẳng. Liệu căng thẳng có khiến bạn nói quá nhanh hay nói quá nhỏ không? Bạn cũng cần xác định rõ cách ứng phó hữu hiệu nhất với sự căng thẳng của bản thân.

## **Thực hành**

- Để ý nhịp độ yêu thích của bạn trong các cuộc thảo luận.
- Nhận thức được điều xảy ra với bạn khi căng thẳng – nhịp độ nói chuyện nhanh hơn hay chậm hơn?
- Xác định rõ điều mình muốn đóng góp trong các cuộc thảo luận và cẩn trọng đừng quá nhiều lời.
- Luôn nhớ rằng trò chuyện là quá trình hai chiều – bởi vậy hãy lưu tâm khi có tình trạng nói quá nhiều hay trở nên quá im lặng.



# ĐẢM BẢO BẠN TRÌNH BÀY ĐÚNG LÚC

---

VIỆC ĐƯA RA Ý KIẾN CỦA MÌNH vào thời điểm thích hợp có tác động không nhỏ tới tầm ảnh hưởng của bạn. Quá sớm có thể ý kiến của bạn sẽ bị lãng quên, quá muộn thì kết luận cuối cùng đã được đưa ra mất rồi!

---

## Ý tưởng

Vấn đề không chỉ ở điều bạn nói, mà còn ở cách bạn thể hiện và thời điểm bạn trình bày. Điều đáng chê trách ở một số tập thể là người tham dự cuộc thảo luận thường nương theo quan điểm của lãnh đạo, và những người quan trọng nhất thường phát biểu trước. Và thế là tới lúc người cuối cùng lên phát biểu, thì những điều cần nói cũng đã được nói xong. Điều anh ta trình bày trở nên trùng lặp, vô vị và cũng chẳng mang tới chút ích lợi nào cho tầm ảnh hưởng cá nhân của anh ta.

Việc theo dõi cách người khác thường phát biểu trong tập thể là rất hữu ích. Có thể bạn cảm thấy cần thích nghi với xu hướng đó, ít nhất là trong một thời gian nhất định – quan trọng là bạn cần đưa ra điều gì đó thú vị, ngắn gọn nhưng phù hợp.

Nhiều khi ta mắc phải thói quen muốn phát biểu sớm, hoặc chờ cho tới lúc một người nào đó phát biểu xong. Điều này

giúp ta có thể quan sát lộ trình mình áp dụng và đánh giá tính hữu ích của chúng. Đa dạng hóa cách thức trình bày sẽ khiến người khác chú tâm nhiều hơn tới những điều bạn nói.

Có thể bạn muốn trình bày sớm trong cuộc thảo luận để ấn định giọng điệu hay tạo ảnh hưởng. Trong những dịp khác bạn lại muốn phát biểu vào giữa cuộc thảo luận để củng cố một hướng đi nào đó hay dẫn dắt cuộc thảo luận sang một hướng khác. Vấn đề là bạn phải lựa chọn có chủ ý về thời điểm phát biểu chứ không phải vì bạn “cảm thấy muốn nói”.

Đôi khi bạn sẽ không có được thời điểm thích hợp để trình bày thì lựa chọn sáng suốt nhất là rút lui và chờ tới thời điểm thích hợp hơn. Trong trường hợp thời điểm thích hợp đã trôi qua thì tốt hơn hết là bạn giữ phần trình bày của mình đợi một dịp khác.

## **Thực hành**

- Quan sát những người phát biểu gây được ảnh hưởng lớn nhất và chú ý thời điểm họ trình bày.
- Cẩn trọng với kiểu phát biểu ngẫu nhiên.
- Chú tâm tới thời điểm và độ dài phần trình bày của bạn.
- Đừng cảm thấy nôn nóng phát biểu khi bạn nghĩ rằng nó sẽ thích hợp hơn trong một cuộc thảo luận khác.



# ĐẢM BẢO HỌC HỎI TỪ NHỮNG SAI LẦM

---

MỘT TRONG NHỮNG CÁCH HỌC HỎI TỐT NHẤT là từ các sai lầm. Trung thực về các bài học đó sẽ tăng thêm sức ảnh hưởng cá nhân của bạn.

---

## Ý tưởng

Sai lầm là rất có giá trị bởi chúng khiến ta phải đánh giá lại cách tiếp cận của mình và rút ra các bài học cải thiện triệt để ảnh hưởng cá nhân. Nếu không phạm sai lầm ta sẽ chẳng học được điều gì. Nếu ta đặt mình vào tình huống không có khả năng phạm sai lầm, tính cẩn trọng đó có thể hạn chế sức ảnh hưởng của chúng ta.

Dĩ nhiên, tránh những tình huống có thể mắc sai lầm là đúng. Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn không nói được tiếng Pháp nhưng lại dẫn đầu đoàn đàm phán tại cuộc họp cần sử dụng tiếng Pháp. Trong trường hợp đó, bạn cần có một thông dịch viên xuất sắc, hay một người giỏi đàm phán bằng tiếng Pháp, hoặc thậm chí chuyển giao trách nhiệm đàm phán cho người thích hợp hơn. Tạo ra tình thế mà bạn biết chắc là mình thất bại thì thật vô nghĩa.

Trái lại, đặt bản thân vào tình huống có cơ may thành công lẫn thất bại tương đối có thể có thể củng cố khả năng đóng góp của bạn.



Thái độ thẳng thắn, cởi mở trong việc học hỏi từ sai lầm sẽ củng cố uy tín và từ đó củng cố ảnh hưởng tiềm tàng của bạn. Một lãnh đạo cao cấp, một cá nhân muốn trở thành trưởng dự án không chỉ là người có nhiều thành tích, mà còn là người biết nhanh chóng rút kinh nghiệm từ các sai lầm.

## **Thực hành**

- Ghi nhớ các sai lầm mà từ đó bạn rút ra được nhiều kinh nghiệm nhất: các bài học đó đã mang lại ích lợi gì cho bạn?
- Đây là những sai lầm mà bạn đang phải chung sống? Bạn có hoàn toàn tiếp thu được bài học từ các sai lầm đó?
- Làm cách nào để tối đa hóa bài học kinh nghiệm của mình cho sự cố trong tương lai?
- Kiểu sai lầm nào bạn không muốn tái phạm?
- Thái độ đối mặt với các thất bại hay sai lầm của bạn trong tương lai là gì?



# ĐẢM BẢO NHẬN RA CÁC KHUÔN MẪU

---

VIỆC NHẬN RA KHUÔN MẪU phản ứng hay hành xử trong một tổ chức giúp ta tập trung vào các đóng góp có sức ảnh hưởng lớn nhất.

---

## Ý tưởng

Tất cả chúng ta đều có thói quen. Hầu hết các tổ chức đều có khuôn mẫu hoạt động và ứng xử. Nhận ra các khuôn mẫu đó và tương thích với chúng giúp mài giũa đóng góp và tác động của chúng ta.

Chu kỳ báo cáo hoặc chu kỳ tài chính năm của tổ chức cung cấp một khuôn mẫu hoạt động nền tảng. Những khuôn mẫu khác dựa theo phong cách cá nhân và cách tiếp cận của những người có tầm ảnh hưởng. Các khuôn mẫu đó có thể tiến hóa theo thời gian, và có khả năng thay đổi triệt để khi thay đổi người lãnh đạo.

Nhận ra các khuôn mẫu là rất hữu ích để sử dụng năng lực hiệu quả. Tuy nhiên sự rập khuôn cứng nhắc lại hạn chế cơ hội tranh luận sáng tạo và cản trở sự tiến bộ.

Có những khuôn mẫu cứng nhắc trong hành xử cần được xử lý. Không thiếu những tập thể luôn phản đối các kế hoạch cải cách vì họ có truyền thống phản ứng như vậy. Nhận ra các

khuôn mẫu ứng xử như thế giúp quyết định cách tiếp cận nào sẽ chinh phục được mọi người xung quanh. Nhận ra các khuôn mẫu bao gồm hiểu được khuôn mẫu của chính mình trong việc khi nào bạn sáng tạo nhất và khi nào bạn có nguy cơ trở nên thủ thối.

Nhận ra khuôn mẫu ứng xử của những người mà ta muốn tác động giúp ta biết cách tác động hiệu quả nhất đối với họ. Nếu biết họ trở nên dễ tiếp thu nhất ở trạng thái nào, hay khi được cung cấp loại thông tin nào thì ta sẽ chọn được cách tiếp cận có thể mang lại những kết quả khả thi nhất.

## **Thực hành**

- Để ý các khuôn mẫu hữu ích nhất cho bạn trong việc tập trung thời gian và sức lực.
- Quan sát khuôn mẫu của người khác, để ý xem liệu khả năng gây ảnh hưởng với họ có thay đổi tùy thời điểm trong ngày hay trong tuần không.
- Không ngừng theo dõi khuôn mẫu hoạt động của chính mình và cách sử dụng chúng hiệu quả nhất để sức ảnh hưởng cá nhân của bạn mạnh mẽ hơn.
- Lưu ý khuôn mẫu hành xử và ra quyết định của những người mà bạn muốn gây ảnh hưởng, từ đó chọn cách tương tác với họ hiệu quả nhất.



## ĐẢM BẢO ƯỚC ĐOÁN PHẢN ỨNG CÓ THỂ XẢY RA

---

HIỂU RÕ CÁC PHẢN ỨNG có khả năng xảy ra giúp bạn chuẩn bị cho phần trình bày của mình và đáp lại phản ứng của người khác.

---

### Ý tưởng

Khi chuẩn bị cho một cuộc đàm phán, vạch ra các phản ứng có khả năng xảy ra của các đối tác sẽ giúp bạn phát triển nội dung và cách tiếp cận của mình. Ước đoán phản ứng của những người mà bạn thương thảo cùng nghĩa là lưu tâm phản ứng tức thời cũng như phản ứng sau một thời gian dài cân nhắc của họ. Biết ai đó sẽ hạ nhiệt sau khi cân nhắc kỹ lưỡng giúp ta không quá vội vã đối phó trước phản ứng đối nghịch ban đầu.

Trong trường hợp bạn muốn chuyển tải một thông điệp khó khăn, việc làm giảm kỳ vọng của người khác sẽ có tác dụng mở đường. Chẳng hạn khi doanh số bán hàng không có đột phá trong tháng nào đó, bạn có thể giảm thiểu kỳ vọng bằng cách chứng minh kết quả đạt được là không đến nỗi quá tệ.

Đôi khi rất khó đoán định phản ứng có thể xảy ra. Bạn phải chuyển đề tài và làm hết khả năng và đừng quyết định tán thành dứt khoát.

Ước đoán các phản ứng có thể xảy ra của chính mình trước tình huống bất ngờ cũng rất quan trọng để bạn không bị mất kiểm soát. Nếu biết mình sẽ phản ứng thế nào bạn có thể chuẩn bị trước tinh thần và sẽ không để tình thế cuốn đi.

## **Thực hành**

- Hòa hợp với các phản ứng của những người mà bạn đàm phán.
- Lường trước và chuẩn bị cho các phản ứng có thể xảy ra của người khác.
- Đừng để bị cuốn đi vì không phản ứng.
- Không ngừng quan sát phản ứng của bản thân, coi chúng là những dữ liệu quý giá.
- Cần trọng với việc thay đổi tức thời kế hoạch đã được chuẩn bị kỹ lưỡng chỉ vì bạn bị bất ngờ.



# ĐẢM BẢO SỐNG ĐÚNG VỚI CÁC GIÁ TRỊ CỦA BẢN THÂN

---

CÁC GIÁ TRỊ SỐNG LÀ RẤT QUAN TRỌNG đối với bạn, nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chịu áp lực? Liệu chúng sẽ trở thành tiêu chuẩn cho các quyết định của bạn, hay chúng sẽ biến mất khỏi tầm nhìn?

---

## Ý tưởng

Các giá trị bản thân mang lại khuôn khổ cho cách ta sống và cách ta đưa ra quyết định. Chúng là tài sản lớn nhất của ta khi chúng cung cấp tiêu chuẩn cho cách ta phản ứng trong các tình huống khác nhau.

Các giá trị bản thân thể hiện rõ nét nhất qua hành vi của chúng ta, và chúng luôn được soi kỹ lưỡng. Nếu hành vi của chúng ta không nhất quán, người khác có thể kết luận rằng các giá trị sống của chúng ta mâu thuẫn nhau. Nếu giá trị sống của ta bao gồm sự nhân ái, khiêm nhường và chăm chỉ, sống đúng với giá trị nghĩa là đạt được cân bằng giữa thể hiện lòng nhân ái và cứng rắn. Sự khiêm nhường cần được kết hợp với cứng rắn khi phải đưa ra các quyết định khó khăn.

Khi muốn gây ảnh hưởng tới người khác, bạn cần thấu hiểu các giá trị của họ. Nếu bạn nắm rõ các giá trị làm nền tảng

cho cách tiếp cận cuộc sống của một ai đó, bạn có thể xác định cách phản ứng tối ưu đối với các giá trị ấy. Sự đồng vận giữa các giá trị của bạn và các giá trị của những người bạn muốn tác động là gì? Có cùng tập hợp các giá trị thì dễ tạo dựng mối quan hệ hơn nhiều. Nếu các giá trị dường như khác nhau, bạn cần thận trọng.

## **Thực hành**

- Tự bản thân bạn phải hết sức rõ ràng về các giá trị quan trọng nhất trong công việc.
- Sẵn sàng chia sẻ các giá trị đó như là minh chứng cho sự đóng góp của bạn.
- Tìm hiểu các giá trị của những người bạn muốn gây ảnh hưởng nhằm tạo dựng sự đồng cảm và đồng vận.
- Nhận biết điều gì sẽ xảy ra với bản thân khi các giá trị của bạn chịu áp lực.
- Nhận thức được rằng kiên định với các giá trị bản thân sẽ giúp tạo dựng uy tín và tầm ảnh hưởng của bạn về lâu dài.



## ĐẢM BẢO DUY TRÌ SỰ TRUYỀN ĐẠT

---

Truyền đạt. Truyền đạt. Truyền đạt. Đừng nghĩ rằng bởi bạn đã truyền đạt mà thông điệp đã được gửi đi hoặc bạn không cần truyền đạt thêm nữa.

---

### Ý tưởng

Truyền đạt hiệu quả là cả một quá trình không ngừng nghỉ. Người giỏi truyền đạt là người biết mài giũa thông điệp và không ngừng lặp đi lặp lại mà vẫn làm cho thông điệp luôn mới mẻ trong từng tình huống. Đôi khi có thể bạn cảm thấy nhàm chán với thông điệp mình đưa ra, nhưng việc lặp đi lặp lại với những người nghe khác nhau là một phương pháp quan trọng để phát triển sức ảnh hưởng của bạn.

Khi nhắc lại một thông điệp, bạn cần tạo ra sự mới mẻ nếu muốn nó trở nên rõ ràng và sắc sảo. Trái lại sức ảnh hưởng sẽ giảm xuống nếu thông điệp trở nên nhàm chán. Một trong những cách thức hiệu quả nhất để giữ cho thông điệp luôn sống động chính là lồng thêm vào các câu chuyện ngắn gọn, được cập nhật liên tục để minh họa cho thông điệp và chứng tỏ tính đương thời của nó.

Có thể bạn muốn sử dụng lời lẽ khác nhau khi truyền đạt một thông điệp lên giám đốc điều hành hay nhân viên lễ tân. Sự



kiên nhẫn là cần thiết nhưng cách bạn thực hiện cần tính tới từng đối tượng nghe cũng như mức độ sẵn sàng tiếp thu thông điệp.

Truyền đạt hiệu quả nghĩa là vận dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau bao gồm văn bản, nói miệng và các phương tiện điện tử. Người ta sẽ tiếp thu thông điệp qua các phương tiện khác nhau đó – có những người cần nghe đi nghe lại thông điệp trong nhiều dịp thì mới tiếp thu hoàn toàn.

Duy trì việc truyền đạt thành công là quan trọng. Khi bạn nắm vai trò trưởng nhóm, vận dụng các phương thức khác nhau để củng cố thành công của nhóm chính là nhiệm vụ của bạn dù bạn khiêm nhường và không cần thu hút sự chú ý từ thành công của nhóm.

Hãy luôn nhớ rằng truyền đạt là một quá trình hai chiều. Bạn muốn thông điệp của mình được truyền đạt, nhưng đừng để mình rơi vào cảnh trò chuyện với người điếc. Thấu hiểu điều người khác nói và suy ngẫm quan điểm của họ trong cuộc giao tiếp sẽ khiến họ càng muốn gắn kết hơn với bạn.

Một điều khác cũng rất quan trọng chính là để ý khi nào bạn ngừng giao tiếp. Trong bối cảnh áp lực công việc nặng nề hay các vấn đề khó khăn cần được giải quyết thì thiếu vắng truyền đạt thông tin có thể khiến người ta bất ổn. Không ngừng truyền đạt, bất kể áp lực ra sao, luôn rất cần thiết đối với bất cứ tập thể nào để gắn kết và được gắn kết.

## Thực hành

- Đánh giá xem bạn có giỏi duy trì việc truyền đạt.
- Thẳng thắn với các kiểu truyền đạt hiệu quả cho bạn và vận dụng chúng.
- Cân nhắc mở rộng các phương thức truyền đạt với nhân viên, đồng nghiệp cũng như những người liên quan chủ chốt khác.
- Đảm bảo truyền đạt là một quá trình hai chiều: có đối thoại chứ không phải chỉ mình bạn đưa ra thông điệp.
- Suy ngẫm về các bước tiếp theo để hoàn thiện việc giao tiếp với những người bạn muốn gây ảnh hưởng nhiều nhất.



# ĐẢM BẢO CÓ THỂ RÚT LUI

---

BẠN THÍCH THAM GIA TRANH CÃI và tác động lên người khác trong cơ quan, nhưng bạn cũng cần cơ hội rút lui để nghỉ ngơi, nạp lại năng lượng và làm mới chính mình.

---

## Ý tưởng

Một nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng có khả năng trở thành tâm điểm và có khả năng rút êm để sau đó quay trở lại với hoạt động. Không nhất thiết bạn phải luôn có mặt ở tuyến đầu mọi lúc.

Rút lui hoàn toàn không phải là dấu hiệu của sự yếu kém. Rút lui là cần thiết khi đã tới lúc bạn cần nạp lại năng lượng, làm mới mình hay suy nghĩ lại chiến lược. Cũng tới lúc rút lui khi bạn đã trao lại quyền điều khiển cho người khác – họ cần có quyền tự quyết chứ không cần bạn trông chừng.

Có những thời điểm rút lui chiến thuật là cần thiết. Bạn đã trình bày kế hoạch nhưng chưa đúng lúc để có quyết định cuối cùng. Bạn chẳng thiệt gì khi rút lui và chờ tới thời điểm thích hợp hơn. Âm thầm rút lui để vết thương lành lại còn hơn là tranh cãi rồi kết thúc với những vết thương nhức nhối.

Khi đề xuất bạn đưa ra không được sự tán thành của số đông, bạn có thể lựa chọn tiếp tục chiến đấu, hoặc rút lui rồi tìm

kiếm sự ủng hộ của người khác. Khi rút lui, bạn cũng có thể lên kế hoạch sửa đổi các ý tưởng của mình để chúng tương thích hơn với số đông.

Đôi khi bạn cần rút lui để người ta nạp lại năng lượng. Nếu bạn tranh đấu quyết liệt mà không cho người khác cơ hội nghỉ ngơi làm mới mình thì có thể bạn sẽ kết thúc cuộc chiến trong đơn độc.

## **Thực hành**

- Tự rèn luyện khả năng nhảy bén với thời điểm nào cần tiến lên hay lùi lại.
- Đừng coi rút lui là thất bại. Hãy coi đó là một hành động thiết thực nhằm bảo toàn sức mạnh và tái định hình quan điểm cho một dịp khác.
- Khi quá bận rộn, hãy luôn nhớ để ngỏ khả năng rút lui và tạm nghỉ.
- Coi rút lui là một bước đi cần thiết để xây dựng lại quan điểm của mình chứ không phải là biểu hiện của thất bại.

**Phần H**

# **GHI NHỚ**



# HÃY NHỚ THỂ MẠNH BẢN THÂN

---

MỖI KHI BẠN CẢM THẤY CHÁN CHUÔNG hay bị đánh giá thấp, hãy nhớ tới những thể mạnh của bản thân. Rút ra sự tự tin từ những tình huống bạn có thể đóng góp tốt.

---

## Ý tưởng

Mức độ tự tin của chúng ta có thể mong manh. Ta có thể cảm thấy hứng khởi và lạc quan trong một tuần, nhưng sau vài lần thất bại, sự do dự và hoài nghi về bản thân đột nhiên xuất hiện. Khi sự tự tin giảm sút, ta không còn mấy chắc chắn vào bản lĩnh của mình và hệ lụy là hiệu quả hoạt động cũng suy giảm theo.

Nhớ những thể mạnh của bản thân có thể giúp sự tự tin của bạn không suy giảm quá nhiều. Bạn cần tìm lại những thời điểm nhận được sự khen ngợi từ người khác trong quá khứ hay nhớ về những khách hàng đã được hưởng lợi từ đóng góp của bạn, hoặc những bệnh nhân đã hồi phục sức khỏe do dịch vụ y tế bạn cung cấp.

Trong chừng mực nào đó, hạnh phúc của chúng ta tùy thuộc vào việc nhận biết những ưu điểm của bản thân. Nhận biết đó cho ta cơ sở vững chắc để duy trì lòng quyết tâm mỗi khi bị coi thường hoặc bị chỉ trích.

Nếu sự tự tin bị suy giảm trong một thời gian dài thì sẽ khiến năng lượng và uy tín của bạn bị hủy hoại. Khi biết có nguy cơ đánh mất niềm tin, hãy nhớ lại những thế mạnh của mình. Khuyến khích người khác cho chúng ta những thông điệp thẳng thắn, tích cực cũng có ích. Nếu ta biết mình được đồng nghiệp xung quanh đánh giá cao thì sự suy giảm lòng tự tin có thể được ngăn lại trước khi trở nên quá tệ hại.

Nhớ đến những thế mạnh ngoài phạm vi công việc cũng hết sức cần thiết. Việc ta được đánh giá cao trong vai trò làm cha làm mẹ, người bạn hay người hàng xóm tốt có thể củng cố mức độ tự tin của ta trong khác lĩnh vực khác. Sự tự tin đó sẽ chuyển hóa vào hành vi của chúng ta ở nơi làm việc.

## **Thực hành**

- Nhớ lại những điều người khác nói về thế mạnh của bản thân.
- Tin rằng nhận xét tích cực của họ là thật.
- Khi sự tự tin của bạn có dấu hiệu suy giảm, hãy gọi nhắc vài ví dụ về những điều bạn đã làm tốt.
- Nếu niềm tin bị bào mòn, hãy trò chuyện cùng những người mà bạn biết là có thể vực dậy tinh thần của bạn.
- Viết vào một mảnh giấy những điều người khác cho rằng bạn có ưu thế.



## HÃY NHỚ: NÓI ÍT HIỂU NHIỀU

---

NHIỀU KHI CÁCH TRÌNH BÀY NGẮN GỌN lại có hiệu quả nhất. Nói quá nhiều có thể làm phai mờ ấn tượng đối với đóng góp của bạn.

---

### Ý tưởng

Hầu hết chúng ta đều từng ít nhất một lần trải nghiệm việc người khác nói quá dài dòng. Lời nói của họ trở nên tẻ nhạt. Ta sẽ quên điều họ đang cố gắng đề cập, rồi lơ họ đi.

Những diễn giả khôn ngoan thường rất kiệm lời. Họ sử dụng câu ngắn gọn và đảm bảo thu hút những kỳ vọng và nhu cầu lý trí lẫn cảm xúc của chúng ta. Ta thường dễ ghi nhớ một luận điểm được trình bày rõ ràng hơn là một chuỗi liệt kê mười luận điểm – có lẽ tối đa ta chỉ có thể tiếp thu ba trong số chúng.

Ta có thể ấn tượng về nhiều khía cạnh khác nhau của vấn đề. Nhưng trong trường hợp có tới tám khía cạnh được đưa ra, có khả năng rất cao ta sẽ quên khía cạnh một tới ba và bỏ qua khía cạnh thứ năm đến thứ tám. Để tạo hiệu quả tối đa ta cần chọn lọc sao cho nói ít luận điểm hơn nhưng then chốt thay vì lan man về vô số điều làm loãng thông điệp.



Người bệnh rất khó ghi nhớ một bản liệt kê dài dằng dặc về các nhân tố ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe của họ. Họ chỉ cần biết những yếu tố chính, đơn giản và các bước tiếp theo cần thực hiện cho quá trình hồi phục của họ. Một bác sĩ giỏi hiểu rằng để có thể thay đổi hành vi của bệnh nhân thì cần phải đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng, đơn giản, khả thi và dễ nhớ.

Nếu muốn tạo ảnh hưởng với đồng nghiệp, việc chọn lọc luận điểm trình bày sẽ làm tăng uy tín của bạn. Nếu bạn lôi ra một lô xích xông những điều cần phải cải thiện, người ta sẽ nghĩ rằng bạn đang chỉ trích họ và sẽ không phản ứng tích cực. Nhưng sức ảnh hưởng của bạn sẽ lớn hơn khi chỉ tập trung vào hai hay ba vấn đề cơ bản và thể hiện chúng trên tinh thần xây dựng.

## **Thực hành**

- Cân trọng khi bạn muốn trình bày một vấn đề hay viết email dài dòng.
- Cố gắng đúc kết suy nghĩ của mình thành hai hay ba luận điểm chính.
- Hãy tự hào khi gửi email ngắn gọn thay vì dài dòng.
- Sử dụng tin nhắn là một phương tiện trình bày ngắn gọn.
- Quan sát cách người khác phát biểu súc tích nhưng hiệu quả.



## HÃY NHỚ LÝ DO BẠN Ở ĐÂY

---

BẠN CÓ MẶT Ở ĐÂY LÀ CÓ LÝ DO. Có thể do ai đó bổ nhiệm hoặc chính bạn lựa chọn để có mặt ở vị trí này.

---

### Ý tưởng

Bạn ở vị trí này là do hoặc bạn lựa chọn hoặc theo yêu cầu của ai đó. Có thể bạn cảm thấy bế tắc và bức tức với vị trí hiện tại của mình mà quá khứ thì lỗi thời còn tương lai thì bất định, nghĩa là bạn không hài lòng với thực tại.

Có thể vị trí hiện thời của bạn không đúng như dự định ban đầu. Bạn cảm thấy buồn phiền vì tổ chức mà bạn đang làm việc gặp thua lỗ, trong khi lúc được bổ nhiệm thì công ty có kế hoạch mở rộng thị trường và có kỳ vọng thành công rất cao.

Nhớ lý do vì sao mình có mặt ở đây là chịu trách nhiệm với quyết định bạn đã đưa ra. Trong trường hợp không hài lòng với vị trí hiện tại, điều quan trọng là có niềm tin để lựa chọn chuyển đi chỗ khác hay cố gắng làm cho tình hình dễ chịu hơn.

Có thể bạn thấy cuộc sống thật khắc nghiệt khi là quản lý cấp cao của một cơ quan bận rộn như bệnh viện chẳng hạn. Nhớ lại lý do bạn chọn làm việc trong lĩnh vực y tế sẽ giúp bạn giữ vững sự tận tâm và nhiệt huyết ngay cả trong tình trạng khó

khăn hiện tại. Nhớ lý do vì sao bạn có mặt ở vị trí này còn giúp đặt vấn đề hiện tại vào một bối cảnh mở rộng hơn. Nhớ về những điều khác biệt bạn muốn mang lại sẽ giúp tái tạo năng lượng tưởng chừng cạn kiệt.

## **Thực hành**

- Nhớ lại những lựa chọn bạn đã đưa ra và lý do dẫn đến việc bạn có mặt ở vị trí hiện tại.
- Khi mọi thứ trở nên khó khăn, hãy khuyến khích người khác nhắc nhở bạn lý do vì sao bạn đang ở đây.
- Chấp nhận rằng không phải tất cả lựa chọn của bạn đều thành công nhưng tất cả đều có lý do đúng nhất.
- Đừng tự trách móc bản thân nếu bạn cảm thấy không ở đúng chỗ.
- Suy nghĩ bình tĩnh và sáng suốt về cách thức để tiến lên.



# HÃY NHỚ BẠN CÓ THẾ GIỚI RIÊNG

---

CUỘC SỐNG KHÔNG CHỈ CÓ CÔNG VIỆC. Thế giới riêng của chúng ta là mọi điều ta yêu thích và gắn kết, những điều mang lại năng lượng và nhận thức cho chúng ta.

---

## Ý tưởng

Ngạn ngữ có câu “làm việc mà không vui chơi thì dần người đi”. Có thể bạn nghĩ rằng càng làm việc cật lực thì tầm ảnh hưởng sẽ càng lớn, nhưng nhiều khi thực tế lại hoàn toàn trái ngược. Nếu công việc hoàn toàn chi phối cuộc sống thì những yếu tố khác tác động tới đóng góp của bạn trong công việc sẽ bị hủy hoại. Một trong những điều khiến ta hiệu quả trong công việc chính là hiểu biết về các vấn đề xã hội rộng hơn. Nếu không cập nhật tin tức, trò chuyện cùng hàng xóm, chia sẻ quan điểm với bạn bè thì rất khó có hiệu quả trong công việc.

Thế giới riêng cho ta tầm nhìn quan trọng về các xu hướng, thời trang cũng như nghĩ cách thay đổi những quy tắc và kỳ vọng.

Nhiều khi ta muốn giữ thế giới riêng hoàn toàn tách biệt với công việc để công việc không xâm lấn vào cuộc sống cá nhân. Vạch giới hạn rõ ràng không có nghĩa là công việc và đời sống

cá nhân hoàn toàn độc lập. Luôn có những ý tưởng và cách làm ta có thể gom nhặt từ môi trường công việc để áp dụng vào cách tổ chức cuộc sống cá nhân hàng ngày hoặc đóng góp cho cộng đồng nơi ta đang sống.

Vấn đề là cân bằng hợp lý sao cho kinh nghiệm từ thế giới riêng đưa vào cách ta đóng góp trong công việc nhưng vẫn đảm bảo rằng áp lực công việc không ảnh hưởng tới những lĩnh vực riêng tư.

Naomi rất yêu gia đình và cô dẫn dắt một chương trình hướng đạo trẻ em. Cô thấu hiểu áp lực của các bậc cha mẹ và cách học của trẻ em. Cô giỏi cân bằng giữa kỷ luật và sáng tạo. Cô còn là một nhà thiết kế đồ họa – một công việc cũng đòi hỏi cân bằng giữa kỷ luật và sáng tạo. Naomi rất giỏi trong việc khuyến khích nhân viên của mình phát triển kỹ năng giữ kỷ luật bên cạnh khả năng sáng tạo. Những kinh nghiệm thu được từ chương trình hướng đạo và nuôi dưỡng con cái giúp Naomi củng cố tầm quan trọng của việc khích lệ nhân viên giữ kỷ luật nhưng vẫn tìm ra cách sáng tạo để giải quyết công việc.

## **Thực hành**

- Nhận thức rõ ràng khía cạnh nào trong thế giới riêng là quan trọng và thiết yếu đối với hạnh phúc của bạn.
- Vận dụng những bài học và kinh nghiệm thu được trong thế giới riêng vào công việc hiện tại.
- Coi chừng kéo thế giới riêng của bạn trở nên quá chật chội.



# HÃY NHỚ CUỘC ĐỜI KHÔNG PHẢI LÀ MỘT BUỔI DIỄN TẬP

---

CUỘC SỐNG LÀ THỰC TẠI. Chúng ta chỉ sống có một lần duy nhất dù không ngừng học hỏi từ những kinh nghiệm khác nhau.

---

## Ý tưởng

Có nguy cơ là ta coi cuộc đời như một trò chơi để không ngừng thử nghiệm các khả năng. Ta có thể khám phá xem kỹ năng nào của mình áp dụng hiệu quả nhất trong môi trường làm việc. Không ngừng thử nghiệm là quan trọng, nhưng quan trọng hơn là phải biết tập trung và quyết định tiếp theo đây ta làm gì.

Chuẩn bị hiệu quả là rất quan trọng. Luyện tập phỏng vấn rất có giá trị khi chuẩn bị đối mặt với các câu hỏi có thể được đưa ra tại buổi phỏng vấn. Diễn tập luôn cần thiết cho quá trình chuẩn bị, nhưng chỉ thực sự có ích nếu giúp ta tiếp cận buổi diễn chính thức với sự tự tin và linh hoạt phản ứng trước những áp lực to lớn nhất.

Làm việc trong một tổ chức nghĩa là ta luôn trình diễn. Ta sẽ có tác động nhất định dù muốn hay không. Theo nghĩa đó ta không thể diễn tập bởi các cộng sự cũng như nhân viên luôn đánh giá hành động của ta. Mọi đóng góp của ta là thực.

Trong môi trường làm việc chúng ta luôn học hỏi và luôn phát triển hiệu suất và đóng góp. Ảnh hưởng cá nhân sẽ tăng lên khi ta cải thiện những gì ta nói những việc ta làm.

Đời sống công sở không phải là một vở kịch có kịch bản rõ ràng, lời thoại định sẵn và kết quả đã được biết trước. Kịch tính trong công việc thay đổi không ngừng. Luôn có những tình huống bất ngờ và các nhân vật đến rồi đi không ai biết trước. Ta sẽ phải không ngừng tiến hóa vai diễn của mình trong “vở diễn” công việc này.

## **Thực hành**

- Cui công việc là một vở diễn mà trong đó bạn là nhân vật chính.
- Hãy nhớ rằng mọi người luôn quan sát bạn và mọi biểu hiện của bạn sẽ ảnh hưởng tới cách đánh giá của họ.
- Thích ứng với sự thay đổi của hoàn cảnh.
- Không quên lời thoại của mình nhưng cũng sẵn sàng thay đổi để phù hợp với tình hình đang chuyển biến.
- Cui cuộc sống như một vở kịch không ngừng bí ẩn chứ không phải là buổi diễn tập.



# HÃY NHỚ TÍNH KẾ THỪA TRONG GIA ĐÌNH

---

THỰC TẾ LÀ CHÚNG TA CHỊU ẢNH HƯỞNG từ tính kế thừa nhiều hơn ta nhận ra. Thấu hiểu tính kế thừa trong gia đình giúp ta nhận thức đầy đủ hơn về cách ta tác động tới người khác.

---

## Ý tưởng

Khi hiểu rõ tính kế thừa trong gia đình của ai đó, đặc biệt là tính cách của cha mẹ họ, nguyên nhân dẫn tới những hành vi của họ trở nên rõ ràng hơn. Dù muốn hay không ta vẫn là con của cha mẹ. Tính cách của cha mẹ sẽ tác động trực tiếp đến ta cả về tinh thần, thể chất lẫn cảm xúc.

Bất luận cha mẹ bạn giỏi việc gì, thì khả năng lớn là bạn cũng có năng lực tốt trong lĩnh vực đó. Nếu cha bạn là người cẩn trọng nhưng thiếu quyết đoán, có thể bạn cũng có tính cách tương tự. Nếu mẹ bạn là người kỷ luật và can đảm, nhiều khả năng bạn cũng sở hữu những thuộc tính ấy.

Đôi khi tính kế thừa trong gia đình tạo ra những giới hạn giả trong kỳ vọng của ta. Bởi vì cha của bạn chưa bao giờ đạt tới một vị trí cao nào đó mà có thể bạn cho rằng mình cũng không thể vượt qua giới hạn tương tự. Lòng tôn kính cha mẹ có thể dẫn tới niềm tin tự giới hạn rằng vượt qua ngưỡng nào đó là bất kính với kỷ ức về cha mẹ hoặc là bất khả thi.



Biết đâu cha mẹ sẽ có ảnh hưởng cá nhân tốt đẹp trong một hoàn cảnh khác với hoàn cảnh của ta. Nghiền ngẫm việc vận dụng các kỹ năng của họ vào tình huống của mình mang lại cho ta nhận thức mới mẻ về những năng khiếu mà ta chưa khám phá đầy đủ. Nếu cha bạn là thợ mỏ, có thể bạn chưa tận dụng tính kiên cường và bền bỉ mà ông đã truyền cho bạn. Nếu mẹ bạn là giáo viên, có lẽ bạn được thừa kế khả năng truyền đạt tri thức và khai mở tư duy cho người khác nhưng chưa triển khai chúng đầy đủ.

## **Thực hành**

- Tôn vinh những đức tính của cha mẹ mà bạn đánh giá cao nhất.
- Tin rằng bạn cũng có năng khiếu trong những lĩnh vực mà cha mẹ bạn xuất sắc.
- Suy nghĩ xem những đức tính nào của cha mẹ vẫn chưa phát triển trong bạn. Làm thế nào để nắm bắt chúng một cách đầy đủ hơn?
- Suy ngẫm về mức độ mà lòng tôn kính cha mẹ lại hạn chế sự tự tin của bạn về những điều mình có thể làm.
- Luôn nhắc nhở bản thân rằng cha mẹ sẽ rất hạnh phúc thấy bạn ảnh hưởng tốt tới người khác trong công việc.



# HÃY NHỚ NHỮNG NGƯỜI YÊU THƯƠNG VÀ ỦNG HỘ BẠN

---

TRONG CUỘC SỐNG CÔNG VIỆC BẬN RỘN CÓ THỂ DỄ XEM NHỮNG người yêu thương và ủng hộ mình như lẽ đương nhiên. Nhớ đến nhu cầu của họ và ủng hộ những nỗ lực của họ là rất quan trọng cho hạnh phúc của chính bạn cũng như tầm ảnh hưởng của bạn về lâu dài.

---

## Ý tưởng

Những người yêu thương và ủng hộ ta có ảnh hưởng rất lớn đối với ta. Ta có thể loạng choạng nếu thiếu sự tận tâm của họ. Tầm ảnh hưởng cá nhân của chúng ta phụ thuộc vào cảm giác yên vui của chúng ta. Những người yêu thương và ủng hộ ta sẽ có tác động sâu sắc tới cảm giác hạnh phúc đó.

Ta có thể cảm thấy đã đầu tư quá nhiều vào các mối quan hệ quan trọng. Khi gặp áp lực trong công việc, ta sẽ không ngừng vận dụng nguồn quan hệ đó. Có nguy cơ chúng ta làm cạn kiệt các mối quan hệ đã dày công xây dựng. Duy trì một mạng lưới bạn bè thân thiết là then chốt để giữ cân bằng. Ta cần trò chuyện với những người bạn trung thành – những người luôn ủng hộ ta trong suốt nhiều năm qua, nhưng ta dễ dàng coi sự ủng hộ đó là chuyện đương nhiên và không phục hồi mối dây tình cảm, sự yêu mến và hỗ trợ.

Những người ta yêu thương hay giữ mối quan hệ bạn bè chính là những người duy trì mạch sống của ta. Để đảm bảo mạch sống đó luôn tươi mới, ta cần không ngừng nuôi dưỡng quan hệ cảm, bởi cuộc sống sẽ vô nghĩa nếu thiếu những tình cảm thấm thiết đó.

## **Thực hành**

- Biết trân trọng những người yêu thương và ủng hộ bạn và ghi nhận tầm quan trọng của họ đối với bạn.
- Nhận ra tầm quan trọng của tình yêu thương và sự ủng hộ mà bạn nhận được từ người khác cũng như hiệu quả của chúng trong việc giúp bạn được cân bằng.
- Thừa nhận tầm ảnh hưởng hay tác động của bạn phụ thuộc vào những người yêu thương và ủng hộ bạn đến mức nào.



# HÃY NHỚ MỤC ĐÍCH SỐNG

---

KHÔNG NGỪNG NHỚ những điều quan trọng trong cuộc sống cho bạn sáng suốt trong cách sử dụng sức lực của mình đồng thời giúp bạn đối mặt với những thất thường của cuộc đời.

---

## Ý tưởng

Ghi nhớ điều gì quan trọng trong cuộc sống của mình giúp bạn sáng suốt giải quyết các tình huống khó khăn và đạt được tầm ảnh hưởng cần thiết. Nếu bạn may mắn có được khao khát mãnh liệt dành cho một đại nghiệp nào đó, thì sự quyết tâm sẽ giúp bạn giải quyết các bất đồng, khó khăn với sự tự tin xuất phát từ nội tâm. Nếu bạn tin rằng bạn đang tạo ra những thay đổi tích cực trong công việc thì bạn sẽ có thêm cảm hứng để tiếp tục tiến lên, đồng thời sẵn sàng vượt qua mọi rào cản cả khi phải đối mặt với thất bại.

Có thể bạn mong muốn trở thành giáo viên, nhân viên xã hội, hay linh mục. Khát vọng đó sẽ tạo ra quyết tâm nội tại để làm nên những điều khác biệt, nhưng đôi khi cũng là nguyên nhân cho hành động “húc đầu vào tường” khi ta cần tổ ra linh hoạt và nhạy bén hơn. Đôi khi chính khát vọng đó có thể khiến ta trở nên mù quáng, khiến cho tác động của ta không có sự tinh tế đáng phải có.

Có những thời khắc thích hợp để xác định lại điều gì là quan trọng với bạn. Điều thôi thúc bạn ở tuổi 20 có thể không phải là động lực thúc đẩy khi bạn ở tuổi 40. Bạn sẽ muốn đánh giá lại sự phong phú trong kinh nghiệm của mình khi bước sang tuổi 50 và từ đó tìm ra hướng ưu tiên mới cho mình. Có lẽ bạn ở vào thời điểm những ưu tiên của bạn chuyển từ muốn làm sang muốn giúp người khác làm việc hiệu quả.

## **Thực hành**

- Bạn có cảm thấy khao khát mãnh liệt trong công việc không?
- Làm thế nào để bạn xác định rõ điều gì là quan trọng trong cuộc sống của mình?
- Bạn cần suy ra điều gì quan trọng trong cuộc đời theo cách nào để cân nhắc những tình huống mới?
- Trong chừng mực nào bạn cảm thấy không hài lòng với lời đáp cho câu hỏi về mục đích sống của mình?
- Đây là những hành động thiết thực bạn cần thực hiện để mở rộng cách nhìn nhận điều quan trọng trong cuộc sống là gì để có thể gây ảnh hưởng với nhiều người hơn theo những cách mới mẻ?



# HÃY NHỚ ĐIỀU LÀM BẠN PHẤN CHẤN

---

HIỂU RÕ VỀ NHỮNG ĐIỀU khiến ta lên tinh thần và cảm thấy nỗ lực của bản thân xứng đáng là rất quan trọng đối với hạnh phúc lẫn sức ảnh hưởng cá nhân của chúng ta.

---

## Ý tưởng

Khi nào ta tự bảo mình điều gì là xứng đáng? Khi ta làm việc chăm chỉ nhưng chưa thu được kết quả tức thời thì chính sự kiên cường, bền bỉ sẽ giúp ta vượt qua. Và khi chúng kiến nỗ lực mang tới thành quả, tinh thần của ta được nâng cao. Hồi tôi huấn luyện điều hành cho một số lãnh đạo, tôi cảm thấy rất phấn khích khi chúng kiến họ giải quyết vấn đề theo những cách mà họ chưa từng nghĩ là sẽ khả thi. Tôi biết những nỗ lực của mình đã được đền đáp và có thể kết thúc khóa học với sự hài lòng và hãnh diện.

Điều khiến tinh thần bạn phấn chấn có thể là sự hài lòng khi hoàn thành tốt công việc, những ý kiến phản hồi tích cực từ khách hàng, một kết quả tốt hơn dự kiến hay nhận được sự đánh giá cao qua một cuộc khảo sát nhân viên. Rất đáng để thường xuyên tự hỏi bản thân điều gì khiến ta lên tinh thần, và làm sao đảm bảo ta được tận hưởng cảm giác tích cực đó.

Đối với một số người có thể đó là sự thỏa mãn nội tâm, còn người khác lại thích thể hiện niềm phấn khích ra ngoài. Quan

trọng là bạn phải nắm rõ điều gì khiến bạn lên tinh thần và đặt mình vào các tình huống như vậy. Đó hoàn toàn không phải là ích kỷ, đây là bảo toàn và duy trì lòng quyết tâm và hạnh phúc để giữ vững đúng mức độ ảnh hưởng.

Trong giai đoạn công việc quá bận rộn, bạn cần suy nghĩ cẩn thận về những điều khiến bạn lên tinh thần lúc căng thẳng. Đó có thể là đi uống cà phê với những người khiến bạn vui vẻ, hoặc nhớ lại buổi nói chuyện với người tư vấn của mình bởi bạn luôn cảm thấy hài lòng sau những cuộc trao đổi như thế.

## **Thực hành**

- Trung thực với những điều khiến bạn lên tinh thần lẫn những thứ khiến bạn thoái chí.
- Đặt mình vào các tình huống mà tinh thần được nâng lên.
- Nhận ra đâu là các hoạt động chớp nhoáng khiến bạn phấn chấn trong một ngày bận rộn.
- Dành thời gian trò chuyện nhanh với những đồng nghiệp có thể khích lệ bạn.
- Trò chuyện ngắn gọn với người nhà khi bạn biết họ có thể làm bạn lên tinh thần.
- Tận hưởng khoảnh khắc khi tinh thần đang phấn chấn và đừng vội vàng quay lại với công việc.



# HÃY NHỚ BẠN LÀ CON NGƯỜI

---

BẢN CHẤT CON NGƯỜI CỦA CHÚNG TA bao hàm cả thể mạnh lẫn điểm yếu. Bản chất con người cho chúng ta trí tuệ lẫn cảm xúc. Nó cho chúng ta dễ tổn thương lẫn khả năng trải nghiệm nỗi đau và niềm vui.

---

## Ý tưởng

Chúng ta không phải là rô-bô được điều khiển bởi các chương trình máy tính. Những hành vi của ta không phải lúc nào cũng dựa trên lý trí và có thể đoán định. Ta cũng không phải là cỗ máy làm những gì người khác sai bảo.

Bản chất con người nghĩa là ta suy nghĩ theo cảm xúc lẫn lý trí. Phút trước ta rất sáng suốt và rối trí ngay sau đó. Ta có thể rất hào hứng với một dự án nào đó rồi cảm thấy nhàm chán chỉ trong một tuần. Ta có thể đang sống trong một niềm hân hoan vui sướng, nhưng chỉ vài giờ sau lại đột nhiên ủ ê, yếm thế.

Bản chất con người cũng có nghĩa là chúng ta khó đoán. Ta có thể khởi đầu với lộ trình này nhưng lại kết thúc ở một nơi hoàn toàn xa lạ. Có khi ta làm đúng hết thấy mọi việc để gây ảnh hưởng tới người khác. Rồi có lúc lại hành động bừa bãi và mất kiểm soát.



Đôi khi ta cảm thấy sợ hãi với chính sự khó lường và những cảm xúc biến thiên của mình. Không phải lúc nào ta cũng có thể hành động đúng. Ta cần sự hỗ trợ của bạn bè và lòng vị tha của nhiều người khác. May mắn thay, ai cũng là con người, thế nên ta cần chấp nhận sự khó lường của người khác và tha thứ cho sự thiếu nhất quán.

## **Thực hành**

- Đây là những điều bạn cảm thấy khó chấp nhận nhất trong bản chất con người của mình?
- Điểm yếu của bạn trong những hoàn cảnh nhất định đã cho bạn nhảy bèn trong cách giải quyết tình huống đó như thế nào?
- Khía cạnh nào trong bản chất con người mà bạn muốn thừa nhận dù trước đây cố che giấu?
- Bạn chấp nhận sự pha trộn trong tính cách của mình là đặc thù và riêng biệt theo cách nào? Bạn là duy nhất – và vẫn có thể mang tới những đóng góp lớn lao bất kể có những khiếm khuyết gì!



**Phần I**

# **TẠO LẬP**



# TẠO LẬP ĐỘI NGŨ MẾN MỘ

---

XÂY DỰNG MỘT ĐỘI NGŨ những người ủng hộ và mến mộ bạn sẽ giúp bạn mở rộng tầm ảnh hưởng của mình trong cơ quan bạn đang làm việc.

---

## Ý tưởng

Xây dựng được một mạng lưới những người ủng hộ luôn có giá trị to lớn. Đây là một lợi ích ăn theo từ sự đóng góp của bạn cho tổ chức. Khi người ta thấy bạn đem lại giá trị gia tăng, họ sẽ có thiên hướng muốn hỗ trợ và liên kết với bạn.

Một lãnh đạo giỏi tạo ra đội ngũ người đi theo là kết quả của những điều họ làm lẫn cách họ làm. Nếu người bên trong lẫn bên ngoài công ty thấy bạn dễ tiếp cận và nhạy bén, có nhiều khả năng họ ủng hộ bạn và các ý tưởng của bạn.

Bạn càng công nhận đóng góp và hỗ trợ của người khác thì họ càng có xu hướng ủng hộ bạn. Xây dựng đội ngũ ủng hộ bạn trong bất kỳ hoàn cảnh nào luôn là việc đáng nỗ lực. Khi nhân viên lễ tân tại văn phòng làm việc nghĩ tốt về bạn, họ có thể trở thành một trong những người ủng hộ bạn lớn tiếng nhất. Đội ngũ những người mến mộ sẽ tăng lên đáng kể khi bạn biết đối xử như nhau với mọi người bất kể vai trò hay cấp bậc của họ là gì, ghi nhận giá trị và đóng góp của họ.

Hãy nhớ rằng người mến mộ có thể thay đổi. Tương tự như sự thay đổi của thời trang – những người ủng hộ bạn tháng này có thể chuyển qua ủng hộ người khác trong tháng sau. Điều quan trọng là không ngừng nỗ lực củng cố chất lượng trong các mối quan hệ.

## **Thực hành**

- Nhận thức rằng bạn sẽ luôn tạo ra những người ủng hộ hoặc chỉ trích.
- Thường xuyên thể hiện sự đánh giá cao những gì người ta làm cho bạn.
- Hiện thị bất cứ lúc nào có thể và cho thấy bạn quan tâm người khác.
- Chứng tỏ bạn sẵn sàng đưa ra các quyết định khó khăn vì lợi ích của công ty.
- Đừng quá kỳ vọng rằng những người theo bạn sẽ luôn công khai ủng hộ bạn.



# DÀNH THỜI GIAN ĐỂ SUY NGẪM

---

DÀNH THỜI GIAN ĐỂ SUY NGẪM là cốt lõi trong việc duy trì sự cân bằng và tầm nhìn. Dành thời gian và không gian để suy ngẫm không phải là một lựa chọn phụ thêm.

---

## Ý tưởng

Có nguy cơ ta coi hoạt động không ngừng là đạo lý còn thời gian dành để suy ngẫm là lựa chọn phụ thêm. Thế nhưng cuộc sống vốn là một chuỗi hoạt động liên miên khiến ta mệt mỏi và nhiều khi sa lầy vào vòng lẩn quẩn.

Ta cần tạo ra thời gian và không gian để suy ngẫm xem khía cạnh nào trong sức ảnh hưởng cá nhân có hiệu quả, khía cạnh nào chưa. Ta cần kiểm kê một cách trung thực ta sai ở đâu và ta học được gì từ đó.

Thời gian suy ngẫm cân nhắc những sức ép khác nhau mà chúng ta chịu đựng. Nếu không lùi lại thì không thể suy nghĩ thấu đáo về các ưu tiên của mình cũng như những người mình muốn tác động. Suy ngẫm tốt không làm giảm mà trái lại nâng cao sức ảnh hưởng cá nhân của ta. Đôi khi đơn giản là dành thời gian chỉ để suy tư cũng rất quan trọng.

Suy ngẫm thấu đáo sẽ giúp ta đánh giá một cách khách quan các hành vi và hoạt động của mình. Nó cho ta cơ hội thấu

tình đạt lý cách xử lý các tình huống trong tương lai sao cho ảnh hưởng cá nhân trúng đích và hiệu quả hơn. Thời gian suy ngẫm đích thực hiếm khi là lãng phí. Nếu cơn buồn ngủ đột nhiên ập đến, có lẽ đã đến lúc cần nghỉ ngơi cả về tinh thần lẫn thể chất.

Chúng ta cần dành thời gian và không gian để suy ngẫm một cách có chủ ý. Đó có thể là quãng thời gian tĩnh lặng ngắn ngủi trong một ngày bận rộn. Đó có thể là một giờ cuối mỗi tuần, nhìn nhận lại việc gì vận hành tốt, những gì học hỏi được và những gì ta muốn thử nghiệm trong thời gian sắp tới. Đó cũng có thể là dành ra nửa ngày trong mỗi sáu tháng kết hợp với người hướng dẫn hay một đồng nghiệp đáng tin cậy để suy ngẫm và nhận diện những chủ đề quan trọng trong hành động và thái độ của bản thân.

## Thực hành

- Nhất định dành thời gian để suy ngẫm.
- Tạo ra quãng thời gian tĩnh lặng trong một ngày làm việc để hít thở và suy ngẫm về mọi việc.
- Xác định hình thức suy ngẫm nào hiệu quả nhất cho bạn, triển khai theo tuần, theo tháng, và theo năm.
- Nhận ra ai là người có thể hỗ trợ bạn suy ngẫm hiệu quả nhất.
- Mời một người huấn luyện có kinh nghiệm giúp bạn đúc kết kinh nghiệm và lên kế hoạch hiệu quả cho tương lai.



# TẠO LẬP DANH TIẾNG

---

CHÚNG TA AI CŨNG CÓ DANH TIẾNG. Thách thức là tạo ra danh tiếng bạn muốn có với đúng người vào đúng lúc.

---

## Ý tưởng

Những người xung quanh bạn đều có danh tiếng trong lĩnh vực nào đó. Một số người có danh tiếng tốt dựa trên những đóng góp tích cực trước đó. Số khác lại có tiếng tăm không hay bởi những điều họ đã làm hoặc chưa làm được trong quá khứ hay do thái độ của họ. Giống như họ, bạn cũng sẽ có danh tiếng.

Danh tiếng đến và đi như gió thoảng. Thành tựu mới nhất của bạn sẽ định đoạt danh tiếng của bạn. Bạn sẽ giành được sự tôn trọng và tạo danh tiếng tốt đẹp khi gặt hái kết quả tích cực trong một tình thế khó khăn. Thế nhưng danh tiếng đó sẽ nhanh chóng tan biến nếu bạn thất bại trong hoạt động tiếp theo của mình.

Danh tiếng tốt nhất cần rất nhiều thời gian để gây dựng và phải xuất phát từ nền tảng tôn trọng lẫn quý mến. Người ta sẽ quan sát cách bạn đối mặt với thất vọng hay chỉ trích. Nếu bạn thể hiện phản ứng cảm tính, danh tiếng của bạn có thể giảm sút. Nếu bạn chứng tỏ được sự kiên trì và quyết đoán để học hỏi và tiến lên, danh tiếng của bạn sẽ được nâng cao.



Danh tiếng có mối tương quan mật thiết với sự tôn trọng. Một trong những cách thảm hại nhất khiến danh tiếng bị hủy hoại chính là khi ai đó đánh mất sự tôn trọng và bộc lộ phản ứng cảm tính hoặc quá khích. Danh tiếng tốt đẹp sẽ nhanh chóng tan biến nếu người đó đánh mất kiểm soát bản thân.

Khi đã tạo dựng được danh tiếng tốt đẹp, quan trọng là tránh những hành vi thiếu suy nghĩ sẽ hủy hoại danh tiếng đó. Ký ức về thành công chỉ ngắn hạn, còn hành vi và phản ứng không thích hợp thì lâu dài và có thể là chí mạng.

## **Thực hành**

- Loại danh tiếng bạn đang có là gì?
- Loại danh tiếng nào bạn muốn có trong tương lai?
- Bạn muốn đầu tư vào những ai để danh tiếng của bạn được tăng lên?
- Việc gì bạn đang làm có nguy cơ phá hủy danh tiếng của bạn?
- Làm sao tránh tình huống mà danh tiếng của bạn có thể bị ảnh hưởng nặng nề?



## TẠO LẬP ĐỘI NGŨ RIÊNG

---

BẠN KHÔNG THỂ TỰ MÌNH ĐẠT ĐƯỢC MỌI THỨ. Tạo dựng đội ngũ riêng của mình là một bước đi cần thiết để đảm bảo có được sức ảnh hưởng như mong đợi và khả năng thành công của những điều bạn muốn giành được.

---

### Ý tưởng

Trong một đội ngũ xuất sắc mỗi thành viên sẽ phối hợp hiệu quả với các đồng nghiệp khác. Mọi người đều ý thức mạnh mẽ tinh thần cộng tác và nỗ lực làm việc để hướng tới mục tiêu chung. Họ cũng biết tôn trọng kỹ năng lẫn kinh nghiệm của nhau.

Tầm ảnh hưởng của bạn không chỉ dựa trên những đóng góp cá nhân mà còn qua nỗ lực và sức tác động của bạn tới những người xung quanh. Cũng có khi bạn được kế thừa một đội ngũ nào đó, nhưng bạn vẫn cần biến thành đội ngũ của riêng mình.

Tạo lập đội ngũ riêng được khởi đầu bằng việc xác định rõ tầm ảnh hưởng mà đội ngũ muốn đạt tới. Bạn cần cân nhắc kỹ lưỡng về chất lượng hoạt động của các thành viên trong nhóm cũng như phương pháp thực hiện và thái độ của họ để thu được các kết quả như mong đợi.

Dành thời gian sáng tạo và xây dựng đội ngũ cho riêng mình không bao giờ lãng phí. Thời gian dùng để tuyển chọn nhân sự luôn là nền tảng cho thành công. Bạn sẽ muốn phân công cho họ và đảm bảo rằng tầm ảnh hưởng của nhóm sẽ nhất quán với định hướng bạn ấn định. Thời gian dành cho việc lèo lái và huấn luyện cho nhóm luôn là một ưu tiên quan trọng.

Người lãnh đạo giỏi cần tạo ra tham vọng và suy nghĩ rõ ràng trong nhóm, đồng thời có khả năng phát huy tốt nhất từng thành viên chứ không chỉ “cộng tổng lại với nhau”.

## **Thực hành**

- Bạn có cần xác định rõ hơn về năng lực của nhóm và tầm ảnh hưởng bạn muốn nhóm đạt được?
- Cần có những kỹ năng kết hợp nào để đem lại tầm ảnh hưởng đó?
- Bạn làm việc với các thành viên sẵn có trong nhóm để đảm bảo cùng nhau đạt được sức ảnh hưởng bạn mong đợi tốt đến mức nào?
- Bạn bổ sung thành viên mới hữu hiệu nhất thế nào để đảm bảo hiệu quả kết hợp giữa các thành viên mới và cũ tạo ra tầm ảnh hưởng mạnh mẽ cả trong và ngoài công ty?

---

CÓ MỤC TIÊU CỤ THỂ về di sản bạn muốn tạo lập cung cấp tiêu điểm giá trị giúp đảm bảo ảnh hưởng cá nhân của bạn được điều hướng rõ ràng.

---

## Ý tưởng

Di sản bạn để lại có thể hữu hình hoặc vô hình. Di sản một kiến trúc sư để lại là ngôi nhà họ đã thiết kế. Di sản kỹ sư cầu đường để lại là con đường cao tốc họ tham gia xây dựng. Di sản người giáo viên để lại là những con người trưởng thành trong hai mươi năm sau.

Bạn muốn để lại di sản như thế nào? Câu hỏi đó tạo trọng tâm cho những đóng góp bạn muốn mang lại. Khát vọng sáng tạo di sản tạo ra động lực thúc đẩy dạng ảnh hưởng cá nhân bạn muốn có và giúp nhìn rõ các cơ hội cho bản thân và cách tận dụng chúng tốt nhất. Có khi bạn phải đối mặt với một tương lai bất định hay những trở ngại phải vượt qua. Nhưng càng xác định rõ cơ hội để tiến lên thì càng tạo ra tiến bộ tất yếu.

Có những lúc bạn cảm thấy nguồn lực thật chật chội và thay đổi tích cực là bất khả thi, nhưng thường khi nguồn lực bị giới hạn lại là cơ hội đặt ra câu hỏi về cách làm hiện có, chủ trương và rồi tiến hành thay đổi để sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn.

Bạn nên tập trung vào công việc mình đang làm trước khi nghĩ tới di sản mình muốn để lại. Những di sản có ý nghĩa nhất thường là về con người. Cách tiếp cận và những giá trị bạn mang lại sẽ được chuyển giao cho các thế hệ tiếp theo.

Khi còn đảm trách vai trò giám đốc và tổng giám đốc trong chính phủ Anh, tôi tham gia soạn thảo các chính sách mang lại lợi ích cho nhiều người khác nhau. Nhưng điều khiến tôi đặc biệt vui sướng chính là gặp lại những người đã từng làm việc cùng tôi mười hay hai mươi năm về trước và được nghe họ nói về những điều họ học hỏi được khi làm việc cùng nhau.

## **Thực hành**

- Bạn muốn để lại kiểu di sản nào?
- Kiểu di sản đó đã tác động thế nào tới sức ảnh hưởng cá nhân bạn muốn đạt được?
- Bạn muốn để lại di sản trong phạm trù sự kiện hay con người?
- Bước tiếp theo trong quá trình tạo dựng di sản của bạn là gì?



# TẠO HY VỌNG CHO TƯƠNG LAI

---

TẠO HY VỌNG CHO TƯƠNG LAI nghĩa là xây dựng những khát vọng chung dẫn tới động lực lớn hơn cho hoạt động hướng tới tương lai.

---

## Ý tưởng

Càng khơi dậy đối thoại mang tính xây dựng về tương lai thì càng tốt. Bất luận vấn đề hiện tại là gì, cân nhắc thấu đáo về các khả năng trong tương lai sẽ tạo hy vọng và nhân tố thúc đẩy để duy trì động lực cao.

Tuy nhiên nếu những hy vọng cho tương lai chỉ là giấc mơ thiếu thực tế thì chúng không có nhiều tác động. Còn khi được dựa trên thực tế, chúng sẽ tạo ra sự tin cậy cần thiết và trở thành khát vọng hợp lý.

Một viễn cảnh tương lai có thể cung cấp khuôn khổ cho cách bạn sử dụng sức lực của mình trong những tháng sắp tới. Mơ mộng về tương lai sau đó sàng lọc những giấc mơ đó để tách điều vô lý với ước mơ đáng theo đuổi có thể cung cấp động lực mới mẻ.

Mọi vận động viên Olympic đều hy vọng về tương lai bắt đầu như một giấc mơ và trở nên thực tiễn hơn khi định hình qua luyện tập. Niềm hy vọng giành được một tấm huy chương

Olympic tương lai mang tới nguồn động viên cho cá nhân cũng như đội tuyển tập trung nỗ lực tối đa để tiến xa hết mức có thể. Không có gì đảm bảo rằng giấc mơ sẽ trở thành hiện thực. Nhưng nếu bạn tin rằng hy vọng có thể trở thành sự thật và có chuẩn bị và rèn luyện hiệu quả thì hy vọng của bạn có thể sẽ “hóa vàng”.

Có thể bạn khát khao gây ảnh hưởng lên một chính sách, một quy trình hay một cá nhân cụ thể nào đó. Xác định rõ và giữ niềm hy vọng đó, chuẩn bị mọi thứ và rèn luyện thích hợp có thể dẫn đến tầm ảnh hưởng bạn muốn. Nếu không có khát vọng tạo ra ảnh hưởng, bạn sẽ không bao giờ tiến gần được tới điều đó.

## **Thực hành**

- Biến giấc mơ thành những hy vọng thực tế.
- Coi hy vọng là khát vọng và khả thi.
- Chuẩn bị kế hoạch kỹ lưỡng nhằm tạo điều kiện thực hiện các bước đi thực tế tiến tới hoàn thành hy vọng đó.
- Không ngừng nỗ lực để thực hiện niềm hy vọng nhưng đừng bám chặt lấy nó bởi quá trình chuẩn bị đôi khi dẫn tới những kết quả bạn không thể ngờ tới.



# TẠO LẬP NGUỒN NĂNG LƯỢNG

---

NGUỒN NĂNG LƯỢNG LÀ KHÔNG GIỚI HẠN. Bạn cần sáng tạo và làm mới nó cho cả bản thân và lẫn đồng nghiệp.

---

## Ý tưởng

Chúng ta sáng tạo năng lượng vật lý theo nhiều cách khác nhau. Chúng ta đã nghiên cứu khai thác sức gió, sức nước cũng như đốt nguyên liệu hóa thạch. Cách thức năng lượng được tạo ra tùy thuộc vào nguồn tài nguyên sẵn có và cách tận dụng chúng hiệu quả nhất.

Năng lượng tiềm ẩn trong con người bạn và nhóm làm việc của bạn đến từ nhiều nguồn khác nhau. Năng lượng cá nhân có thể đến từ động cơ nội tại, sự khích lệ của người khác, đáp ứng tiến bộ hay do các kết quả tích cực mang lại. Năng lượng của nhóm có thể xuất phát từ những tiến bộ tích lũy đến nay, sự kích thích do làm việc cùng nhau và niềm hy vọng về các thành tựu có thể đạt được.

Mỗi người chúng ta có trách nhiệm nhận thức rõ về nguồn năng lượng mình có, nuôi dưỡng chứ không phải vắt kiệt nó. Khi là thành viên trong nhóm, ta có trách nhiệm chung đối với điều gì mang lại năng lượng cho nhóm, điều gì sẽ làm tăng hay hủy hoại nguồn năng lượng đó.



Đôi khi điều tạo ra khác biệt đột phá trong ảnh hưởng cá nhân là bạn có nhiều năng lượng hơn người khác hay không. Đối với các vận động viên Olympic tham gia một đường đua, người giữ được nguồn năng lượng bùng cháy lâu nhất sẽ tới đích đầu tiên.

Sự cố chấp có thể gây nguy hại cho vị thế của chúng ta nếu ta làm phiền và khiến người khác phát cáu. Nhưng nếu ta giữ vững nguồn năng lượng mình có và không ngừng điều chỉnh cách tiếp cận, ta sẽ thu được tầm ảnh hưởng ta muốn.

Tạo lập nguồn năng lượng là nuôi dưỡng một cách có hệ thống trạng thái thể chất, tinh thần, cảm xúc lẫn tâm hồn của ta. Liệu ta có thể làm nhiều hơn bất kể chuyện gì mang tới năng lượng không? Nếu ta giữ được nguồn năng lượng đem lại sức tác động, ta có thể đạt được nhiều điều hơn ta tưởng.

## **Thực hành**

- Kiểm soát năng lượng của bạn và quan sát xem điều gì khiến nó tăng lên hay giảm xuống.
- Không ngừng xây dựng nhiều phương thức khác nhau để bảo vệ và nuôi dưỡng nguồn năng lượng của mình.
- Quan sát mối tương quan giữa năng lượng bản thân và năng lượng trong nhóm.
- Nhận thức rõ cách bạn có thể đóng góp vào việc tăng mức năng lượng của nhóm.
- Nhận trách nhiệm chính trong việc bảo toàn và tăng cường mức năng lượng của bạn.



# TẠO CÁCH NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ MỚI

---

KHUYẾN KHÍCH CÁCH NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ MỚI cung cấp nhận thức mới có thể biến một vấn đề thành cơ hội.

---

## Ý tưởng

Mỗi người trong chúng ta đều cố gắng thử các cách thức giải quyết vấn đề. Ta hiểu rõ cách nào có hiệu quả và muốn tiếp tục sử dụng cách tiếp cận đã mang lại thành công trước đó. Nhưng luôn có nhiều hơn một phương pháp để giải quyết vấn đề.

Có thể ta tin rằng cách tác động người khác đúng đắn nhất là sử dụng các phương pháp luôn hiệu quả trong quá khứ. Có lẽ ta đã trở nên quá dễ đoán và vì thế mà không hiệu quả như ta muốn. Rất khó tạo ra cách nhìn vấn đề mới chỉ bằng một tờ giấy trắng. Ta cần kích thích đến từ việc quan sát người khác và gom nhặt nhiều ý tưởng khác nhau. Tham quan một công ty cùng loại hay các bộ phận khác nhau trong chính công ty mình có thể giới thiệu cho ta cách tiếp cận mới để xử lý các vấn đề tương tự.

Ta cũng có thể vận dụng cách giải quyết vấn đề trong lĩnh vực thể thao, chính trị hay quan hệ quốc tế. Khi không ngừng học hỏi những điều mới mẻ, thu thập ý tưởng mới, ta có thể

tích lũy nhiều ý tưởng và tầm nhìn đa dạng sẽ hữu ích trong tương lai.

Tạo cách nhìn mới mẻ đối với vấn đề giúp ta mở rộng cách tiếp cận đối với sức ảnh hưởng cá nhân. Từ đó bạn sẽ giảm khả năng trở nên dễ đoán và vì thế mà được xem trọng hơn.

## **Thực hành**

- Ưu tiên học hỏi cách người khác giải quyết các vấn đề tương tự.
- Đừng vội bài bác các giải pháp cách tân khi chưa cân nhắc thấu đáo chúng.
- Tham quan các nhóm, các tình huống khác để học hỏi kinh nghiệm từ họ.
- Tự hào về việc phát hiện và phát triển các ý tưởng sáng tạo.
- Hãy nhớ rằng trở nên quá dễ đoán thì chẳng có ích gì cho bạn.



# TẠO SỰ HẠ CÁNH AN TOÀN

---

TẠO SỰ HẠ CÁNH AN TOÀN là quá trình chuẩn bị và phản ứng với việc không đạt được thành công bạn muốn có, sao cho sự tự tin không bị hủy hoại mà vẫn tăng lên.

---

## Ý tưởng

Điều gì sẽ xảy ra khi ta thất bại? Ta rơi vào nản lòng và thất vọng cùng cực? Ta trở nên cáu bẳn và khó ở? Ta đặt quá nhiều kỳ vọng giành phần thắng trong một cuộc tranh cãi nào đó nhưng rồi thất bại, ta cảm thấy cách tiếp cận của mình bị phá hoại và sự tự tin tiêu tan?

Vận động viên nhảy cao khi thất bại trong việc nhảy qua mức xà sẽ rơi xuống tấm đệm, không bị tổn hại gì và sẵn sàng cố gắng nhảy lại lần nữa. Nhận thức về việc có nơi hạ cánh an toàn giúp họ có động lực thử lại lần nữa. Khi đặt ra các mục tiêu cao, ta cũng cần tạo lập sự hạ cánh an toàn tương tự để không bị tổn thương khi không thành công.

Khi ta nỗ lực làm điều gì nhưng thất bại, phản ứng đầu tiên thường là tự trách bản thân và sau đó là chỉ trích người khác. Ta sẽ có một danh sách dài những lý do và nguyên nhân thất bại có thể làm lãng phí năng lượng cảm xúc và hủy hoại sự tự tin của chính mình.

Chuẩn bị cho sự hạ cánh an toàn là nhận thức rằng bạn “có thắng có thua”, và chung sống với những phản ứng cảm xúc trái chiều là không thể tránh khỏi. Khi thất bại, việc nhận được sự ủng hộ của bạn bè và đồng nghiệp đáng tin cậy là hết sức quan trọng. Vận động viên nhảy cao đứng dậy từ tám nệm mềm và nhảy lại lần nữa. Ta cần tạo điều kiện cho phép mình hạ cánh an toàn để có thể đứng dậy và sẵn sàng cho thử thách tiếp theo.

## Thực hành

- Việc chuẩn bị cho sự hạ cánh an toàn có ý nghĩa gì đối với bạn?
- Bạn có không ngừng xỉ vả bản thân khi thất bại không? Làm thế nào để tránh điều đó?
- Điều gì là cần thiết cho sự hạ cánh an toàn khi mọi thứ không diễn ra như hy vọng của bạn?
- Cách nào tốt nhất để bạn cân bằng giữa động lực thúc đẩy để thành công và nhận thức rằng đôi khi bạn sẽ phải thất bại?
- Nhớ rằng ngay cả đội tuyển thành công nhất cũng không thắng mọi trận đấu.



# TẠO TÍNH SÁNG TẠO

---

KHI BẠN CÀNG SÁNG TẠO cùng những người khác thì áp lực đối với bạn càng giảm đi. Sự sáng tạo chung thường mang lại kết quả phát triển bền vững hơn khi bạn làm một mình.

---

## Ý tưởng

Làm việc với nhiều người khác nhau sẽ tạo ra thêm nhiều ý tưởng nhờ kinh nghiệm và quan điểm khác nhau. Cùng sáng tạo có thể hào hứng khi có động cơ cảm xúc thích hợp nhưng cũng có thể khó khăn nếu quan điểm và thiên hướng quá khác biệt.

Nỗ lực làm việc chung với người khác đôi khi thất bại và sự thù hận có thể dồn cho nguyên nhân gây ra thất bại. Rất đáng để nhóm làm việc đó lùi lại và đánh giá lại xem sai lầm ở đâu và làm sao làm việc cùng nhau hiệu quả hơn trong tương lai. Trong trường hợp làm việc chung không hề hiệu quả và, cũng giống như một cuộc hôn nhân thất bại, điều tốt nhất nên làm là chia tay trong êm thấm.

Quá trình sáng tạo chung đòi hỏi thấu hiểu lẫn nhau về các nguyên tắc cơ bản cũng như cách hiệu quả nhất để cùng sáng tạo. Những thông số cơ bản giúp tạo ra điều kiện thích hợp cho thành công bao gồm cách thức tổ chức các cuộc họp,

ai sẽ là người tổng hợp các kết luận và làm cách nào để kích thích các cuộc thảo luận. Một điều quan trọng khác là nhận ra khuôn mẫu của điều gì làm cho việc sáng tạo chung trở nên khả thi. Đó có thể là môi trường vật chất thích hợp, là thời điểm thích hợp trong tuần, là quyết tâm tạo điều kiện cho sự sáng tạo chung đạt hiệu quả của các bên.

Khi phải xử lý một cuộc đàm phán khó khăn thì bạn làm việc cùng ai là tốt nhất? Ai có thể bổ sung cho cách tiếp cận của bạn và bạn có thể sáng tạo cùng ai để tìm ra giải pháp cho vấn đề? Tiếp thu sáng kiến và nói với ai đó rằng, “Tôi thích làm việc sáng tạo cùng anh” thường tạo ra phản ứng tích cực mà bạn muốn.

## **Thực hành**

- Ai là người khiến bạn sáng tạo nhất khi làm việc cùng và bạn có thể phát triển sự cộng tác đó hơn không?
- Đây là những điều kiện cần thiết giúp bạn sáng tạo khi làm việc với người khác?
- Ai là người bạn muốn thể hiện rõ mong muốn được làm việc sáng tạo chung?
- Đây là cách dành thời gian tối ưu để tạo cơ hội làm việc với những người giúp bạn sáng tạo nhất?
- Làm việc sáng tạo với người khác có thể nâng cao sức ảnh hưởng cá nhân của bạn như thế nào?





**Phần J**

**BIẾT**



# BIẾT CÁC ƯU TIÊN CỦA BẢN THÂN

---

BIẾT CÁC ƯU TIÊN CỦA BẢN THÂN đem lại khuôn khổ và sự ổn định giúp tạo sự kiên trì đối mặt với biến động không thể tránh khỏi.

---

## Ý tưởng

Các tuyến đường xuyên quốc gia hoạt động hiệu quả bởi có những cột mốc tại các quãng nhất định làm giảm thiểu nguy cơ lạc đường. Cả chặng đường dài bạn đã sắp đặt sẵn sẽ thành công khi bạn biết thiết lập các mục tiêu cụ thể tại từng thời điểm nhất định.

Một trong những khoảnh khắc thành công nhất của bạn có thể là lúc bạn làm việc trong một khuôn khổ rõ ràng với những cột mốc xác định và những ưu tiên chi tiết. Có một bộ những điều ưu tiên giúp ta sử dụng thời gian và sức lực một cách tập trung và hiệu quả.

Hiểu rõ ưu tiên của bản thân đôi khi không đơn giản. Bạn sẽ phải tùy theo những ưu tiên của người khác, mà để thúc đẩy tiến bộ thì quan trọng là đạt được quan điểm chung về các ưu tiên. Không phải lúc nào cũng xác định chính xác được ưu tiên khi hoàn cảnh thay đổi. Điều ưu tiên nhất lúc này có thể bị thay thế bởi một việc khác quan trọng hơn chỉ sau ba tháng. Nhưng nguy cơ đó không làm giảm giá trị của việc xây dựng các ưu tiên rõ ràng nhằm cung cấp một khung hợp lý.

Xác định rõ các kết quả mong muốn là tối quan trọng khi bạn suy ngẫm về sức ảnh hưởng cá nhân mà bạn muốn có với những người chủ chốt. Định ra những mục tiêu phải hoàn thành là một kỹ năng hữu ích để đưa chúng vào danh sách những điều cần ưu tiên, hoặc để phân bổ thời gian dành cho từng ưu tiên, hoặc thiết lập thứ tự ưu tiên tùy theo mức độ quan trọng của chúng.

Bạn có danh mục ưu tiên riêng, nhưng xây dựng ưu tiên chung với người khác thường dẫn đến thành công mà bạn muốn. Thỏa hiệp là không thể tránh khỏi, bởi vậy bạn phải xác định rõ những ưu tiên tối cao đối với mình.

Dù cho những điều ưu tiên có quan trọng như thế nào chăng nữa, vẫn cần đánh giá lại thường xuyên. Hoàn cảnh rộng hơn và quan điểm cá nhân của bạn có thể thay đổi và các ưu tiên cần được điều chỉnh. Tất nhiên không thay đổi chúng quá thường xuyên là tốt nhất, nếu không bạn sẽ mất tập trung và mất phương hướng.

## **Thực hành**

- Sẵn sàng dành ưu tiên và duy trì sự ưu tiên.
- Khách quan trong cách xác định ưu tiên để sử dụng tài năng và thời gian hiệu quả nhất.
- Cân trọng với việc thay đổi ưu tiên chỉ vì những cảm xúc nhất thời.
- Thiết thực về các ưu tiên và sẵn sàng đánh giá lại chúng theo định kỳ.
- Xây dựng ưu tiên chung với người khác khi có cơ hội.



## BIẾT KẾ HOẠCH ‘B’

---

CÓ KẾ HOẠCH RÕ RÀNG là rất quan trọng, nhưng kế hoạch dự phòng đem lại sự an tâm. Dù kế hoạch ‘A’ hay ‘B’ hiệu quả thì bạn cũng cần được chuẩn bị.

---

### Ý tưởng

Bậc cha mẹ có con nhỏ sẽ nhanh chóng nhận ra họ cần chuẩn bị kế hoạch ‘A’ khi đứa bé thức và kế hoạch ‘B’ khi nó ngủ. Thậm chí họ còn phải sẵn sàng cho tình huống không thể làm gì khi đứa bé khó ở và không chịu hợp tác.

Bài học từ bậc cha mẹ có con nhỏ có thể được liên tưởng trực tiếp với bối cảnh làm việc. Khi đã xác định được các ưu tiên thì cần lên kế hoạch để thực hiện chúng. Có kế hoạch ‘A’ lẫn ‘B’ là thiết thực phòng khi kế hoạch ban đầu không khả thi như ta hy vọng.

Giá trị của việc có kế hoạch ‘B’ là bạn có một lựa chọn khác và duy trì suy nghĩ cởi mở rằng có nhiều cách để thực hiện ưu tiên này. Kế hoạch ‘B’ không phải là sự thừa nhận thất bại trước khi bạn bắt đầu, mà nó thừa nhận rằng có rất nhiều cách thức khác nhau để giải quyết vấn đề, và rằng khả năng thích nghi là quan trọng đối với thành công.

Đôi khi cả kế hoạch ‘A’ lẫn ‘B’ đều không hiệu quả, thì cũng

như người cha mẹ với đứa bé đang khóc lóc, ta có thể cảm thấy bất lực hay kiệt sức. Lựa chọn đúng đắn ở thời điểm này là chuyển sang kế hoạch 'C' hoặc chờ tới khi 'đứa bé dịu đi' và kế hoạch 'A' hoặc 'B' lại trở nên khả thi.

Việc chuẩn bị thời gian cho phần trình bày của mình đóng vai trò quan trọng đối với sức ảnh hưởng cá nhân. Nhiều khi trực tiếp thực hiện kế hoạch 'A' là đúng đắn, nhưng trong những dịp khác bạn cần chờ đợi cho tới khi mọi người sẵn sàng lắng nghe và phản ứng một cách tích cực. Khi xác định thời điểm thích hợp đã tới, hãy thực hiện kế hoạch 'A' với tất cả năng lượng của mình.

## **Thực hành**

- Liệu rằng việc có kế hoạch 'B' trong phần lớn các tình huống là hợp lý?
- Bạn cân bằng giữa kế hoạch 'A' và kế hoạch 'B' tốt đến đâu?
- Làm sao duy trì khả năng thích nghi để sẵn lòng chuyển sang kế hoạch 'C' khi cần thiết?
- Đây là cách tốt nhất để bạn giữ cân bằng khi cả kế hoạch 'A' và 'B' đều không khả thi, bạn có thể tiếp tục suy nghĩ tích cực về các bước hành động tiếp theo?



# BIẾT SỨC MẠNH CỦA LẬP TRƯỜNG

---

TỰ TIN VÀ HIỂU RÕ SỨC MẠNH LẬP TRƯỜNG của chúng ta là rất quan trọng. Cần để ý vì chúng ta dễ cảm thấy lập trường của mình không vững.

---

## Ý tưởng

Trong một khoảnh khắc nào đó ta có thể dè dặt không biết bằng chứng của chúng ta có mạnh và lập luận của ta có thuyết phục không. Ta sẽ do dự hơn mức cần thiết. Khi đã hoàn tất phần công việc ở nhà và chuẩn bị kỹ lưỡng, ta có thể tự tin rằng điều ta ủng hộ cổ vũ là xứng đáng, nhưng khi chịu áp lực ta lại cảm giác có những lý lẽ nào đó của ta kém thuyết phục. Bị sự hoài nghi của người khác xâm chiếm cũng làm quyết tâm đạt được một kết quả nào đó của ta yếu đi.

Lập trường của ta thường mạnh mẽ hơn ta nghĩ. Ta có thể ngờ vực, nhưng người khác sẽ quan sát những gì ta đã làm trước đó và ta thành công chỗ nào. Ta có danh tiếng trong mắt họ, những người sẽ quyết định mức độ họ tin tưởng vào những điều ta nói và mức độ thuyết phục trong các luận điểm ta đưa ra.

Người đang dẫn đầu đường đua nhưng không tự tin vào vị thế bản thân và tin là mình sẽ bị vượt qua thể nào cũng bị vượt

qua. Nếu anh ta tin rằng mình có sức mạnh để duy trì vị thế thì anh ta sẽ tìm được nội lực để làm thế. Thành công đến từ sự thấu hiểu sức mạnh của vị thế và tin tưởng nó.

Hỏi những người đáng tin cậy xem vị thế của bạn mạnh đến mức nào là một cách kiểm tra chéo có giá trị. Nhưng đừng chấp nhận quan điểm bề mặt mà hãy hỏi lý do vì sao có cách nhìn đó. Điều có ích nhất cho bạn là nguyên nhân dẫn tới các quan điểm hơn là kết luận tổng thể của họ. Và suy cho cùng thì sự tự tin vào sức mạnh lập trường của bạn mới là quan trọng, chứ không phải cách nhìn của những người xung quanh.

## **Thực hành**

- Xây dựng cơ sở lập luận vững chắc nhất có thể.
- Nhận thức khách quan về sức mạnh lập trường của bạn.
- Cân nhắc thế mạnh trong lập trường của người khác.
- Coi chừng phản ứng cảm xúc của bản thân để những lời chỉ trích không làm suy giảm sức mạnh trong lập trường của bạn.
- Tìm kiếm những nhận xét khách quan của người khác về sức mạnh trong lập trường của bạn, nhưng trên tất cả là dựa vào đánh giá của chính mình chứ không phải của người khác.



# BIẾT GIỚI HẠN TRONG ĐÀM PHÁN

---

NGOÀI VIỆC BIẾT SỨC MẠNH LẬP TRƯỜNG của bạn, bạn cần nắm rõ các giới hạn trong đàm phán và nhất trí về chúng với những người quan trọng.

---

## Ý tưởng

Khi bước vào bất cứ cuộc đàm phán nào thì việc nắm rõ các luận điểm bất biến cũng như các lĩnh vực linh hoạt là quan trọng. Nhất trí những điểm cố định với sếp và các đồng nghiệp chủ chốt sẽ làm giảm khả năng hiểu lầm. Mơ hồ về những điểm cố định trong đàm phán sẽ dẫn tới rối rắm và không tối ưu cho cả kết quả đàm phán lẫn danh tiếng.

Nhiều khi người ta không muốn thống nhất về các điểm cố định bởi họ muốn thấy sức mạnh của đối tác. Người ta không sẵn lòng tiết lộ sàh giới hạn vì sợ sẽ bị ép đi tới điểm đó quá nhanh. Người đàm phán giỏi phải tìm ra những gì quan trọng nhất với các bên tham gia, mà không nôn nóng đẩy tới các điểm chốt lại.

Biết rõ biên độ giới hạn trong đàm phán đòi hỏi sự nhạy bén về mối quan hệ giữa cảm xúc cá nhân và điều gì quan trọng với bạn trong đàm phán. Liệu có nguy cơ cảm xúc cá nhân khiến bạn quá cứng nhắc hoặc quá linh hoạt hơn mức cần



thiết không? Mặc dù sử dụng cảm xúc để hiểu hoàn cảnh của người khác lẫn cách đưa ra lý lẽ của mình là quan trọng, nhưng đảm bảo cảm xúc không làm rối loạn lập luận của bạn hoặc áp đặt định kiến cho đánh giá của bạn theo cách mà bạn có thể cảm thấy hối hận về sau là quan trọng sống còn.

Xếp hạng các kết quả có khả năng xảy ra để xác định rõ mức độ có thể chấp nhận được của các kết quả khác nhau giúp làm rõ những khía cạnh nào trong lập trường của bạn là quan trọng nhất và đâu là chỗ bạn có thể linh động hơn.

## **Thực hành**

- Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào phải biết rõ các điểm cố định và tại sao chúng lại quan trọng.
- Xác định rõ phạm vi đàm phán và kết quả đàm phán phải ở trong biên độ giới hạn nào.
- Hình dung điều quan trọng nhất đối với các nhóm khác nhau.
- Cần giữ sự khách quan tối đa hết mức có thể và cân trọng với việc cảm xúc lèo lái bạn theo hướng nào đó.
- Biết tận hưởng kết quả đàm phán và lưu ý đừng tạo ra kẻ thù không cần thiết trong quá trình thương lượng đó.



# BIẾT AI LÀ ĐỒNG MINH

---

BIẾT AI LÀ ĐỒNG MINH CỦA BẠN có thể tác động tới cách bạn gây ảnh hưởng với người khác và củng cố sức mạnh lập trường của bạn.

---

## Ý tưởng

Ai là đồng minh của bạn trong công việc? Việc biến sếp và các đồng nghiệp trở thành đồng minh là khởi điểm rất quan trọng. Nhưng liệu sự ủng hộ của họ mạnh mẽ tới mức nào? Biết được liệu sếp hoàn toàn cam kết với điều mà bạn ủng hộ hay chỉ nói suông là cần thiết. Nhân viên của bạn nói rằng họ ủng hộ những điều bạn muốn làm, nhưng cam kết đó mạnh mẽ đến đâu? Họ đưa ra lời ủng hộ bởi vì bạn là sếp của họ, hay thực sự có sự cam kết lý trí lẫn cảm xúc đối với những điều bạn muốn đạt được?

Đôi khi bạn thu được đồng minh trong các tình huống bất ngờ. Ai đó ở bộ phận tài chính có thể đã ngưỡng mộ những điều bạn đang nỗ lực thực hiện. Một thành viên trong ban lãnh đạo cấp cao có thể đã quan sát cách bạn giải quyết các vấn đề khó khăn và sẵn sàng hỗ trợ bạn.

Nhưng cũng y như tìm thấy đồng minh trong những tình huống bất ngờ thì bạn cũng gặp những sự chỉ trích không

mong đợi. Khi bạn bất đồng với ai đó và họ cảm thấy bị bất lợi, sẽ để lại một vết sẹo cảm xúc nơi họ và ảnh hưởng tới thái độ của họ đối với bạn trong bất cứ kế hoạch nào ở tương lai. Rất đáng để ý rằng sẽ không tránh khỏi có ai đó không hề tận tụy với thành công của bạn. Điều quan trọng là giữ những lời chỉ trích ở mức tối thiểu và cố gắng trung hòa tác động của chúng.

Nuôi dưỡng quan hệ đồng minh sao cho họ cảm thấy được thừa nhận và đánh giá cao là rất quan trọng. Bạn sẽ không bao giờ biết khi nào bạn lại cần tới sự ủng hộ của họ, bởi vậy hãy luôn nhớ ghi nhận đóng góp của họ và thể hiện lời tri ân.

## **Thực hành**

- Dành thời gian xây dựng đồng minh.
- Chấp nhận rằng người ta có thể ủng hộ hoặc bỏ rơi bạn vì rất nhiều lý do khác nhau.
- Nhận thức rằng bạn sẽ có đồng minh lẫn những người chỉ trích.
- Suy ngẫm cách củng cố quan hệ đồng minh và trung hòa những lời chỉ trích.
- Sẵn sàng dành thời gian với những người muốn tạo dựng quan hệ đồng minh.
- Chấp nhận rằng người ta có thể là đồng minh của bạn ở điểm này và chỉ trích bạn ở điểm khác.



# BIẾT ĐÂU LÀ HIỂM HỌA

---

CÓ CHUẨN BỊ ĐỐI PHÓ HIỂM HỌA, thấy trước hoặc khôn lường, giúp ta giữ cân bằng và duy trì sự tập trung vào tầm ảnh hưởng ta muốn có.

---

## Ý tưởng

Có thể ta cho rằng kế hoạch của mình là hoàn hảo và đã nghĩ thấu mọi khả năng, nhưng trong quá trình thực hiện thể nào cũng có hiểm họa bất ngờ. Ta có thể dự kiến nhiều rủi ro và có kế hoạch trước, tuy nhiên ta vẫn có thể đánh mất sự tập trung vào nhiệm vụ chính nếu quá chú trọng vào việc lường trước mọi rủi ro có khả năng xảy ra.

Một số hiểm họa rất khó đoán trước. Sếp ra đi và ta mất sự bảo trợ của ông, hoặc khủng hoảng tài chính xảy ra và tất cả chi tiêu linh hoạt bị chặn lại, hay có xung đột lớn giữa hai thành viên cốt yếu trong cơ quan dẫn tới nhiều hoạt động bị đình trệ.

Một số hiểm họa đến từ bên ngoài và ngoài tầm kiểm soát của ta, nhưng một số trong những mối nguy hại nhất là từ bên trong bản thân ta. Nếu ta trở nên mất tự tin, sự nhạy bén vững vàng sẽ nhanh chóng biến mất. Nếu ta trở nên kiệt sức, khả năng quyết đoán trong các tình huống khó khăn sẽ suy giảm.

Khát vọng được yêu thích chính là cạm bẫy tiềm tàng. Nếu nghĩ rằng có cảm giác không thuận hoặc từ sếp hoặc từ những người ta làm việc chung, ta có thể nhanh chóng cảm thấy mình không được đánh giá đúng và do đó miễn cưỡng bộc lộ quan điểm. Hoặc phản ứng của chúng ta đối với việc không được đánh giá đúng có thể thái quá và ta tin có thể chấm dứt vấn đề bằng cách áp đặt lập luận. Kết quả cho phản ứng hung hăng đó chính là hủy hoại những thiện chí ta đã dày công vun đắp bấy lâu nay.

## **Thực hành**

- Hãy nhớ rằng luôn có hiểm họa bất ngờ. Lên kế hoạch cho những hiểm họa bạn có thể lường trước và cũng đừng quá bất ngờ trước những hiểm họa đột nhiên xuất hiện.
- Nhớ về cách mà bạn đã vượt qua các hiểm họa trước đây và giải quyết chúng thành công.
- Nhận ra những cạm bẫy ngay trong bản thân bạn qua sự e sợ hay mất tự tin.
- Khi những hiểm họa không mong đợi xảy ra, hãy cảm thấy thích thú thay vì kinh ngạc.



# BIẾT CÁCH PHỤC HỒI TỪ THẤT BẠI

---

LUÔN CÓ NHỮNG THẤT BẠI và là những lúc ta cần cân nhắc việc thay đổi phương hướng. Tính cách và lòng can đảm của chúng ta sẽ phát tỏa từ cách ta xử lý thất bại.

---

## Ý tưởng

Bạn dành một thời gian dài lên chuẩn bị cho việc mở doanh nghiệp riêng, nhưng khi nhìn lại các số liệu một cách bình tĩnh, bạn nhận ra bản kế hoạch kinh doanh đó không hề khả thi. Thoạt đầu bạn không tin vào số liệu nên vẫn tiến hành các công việc chi tiết. Nếu kế hoạch kinh doanh vẫn không khả thi bạn có thể cảm thấy sụp đổ bởi giấc mơ không trở thành hiện thực.

Cách phản ứng thứ hai có thể là may thay bạn phát hiện kết quả có thể xảy ra trước khi đầu tư vào công việc kinh doanh. Việc chấp nhận một kế hoạch mới khó có thể tồn tại hoặc tạo ra cảm giác sụp đổ hoặc ngược lại, mang tới những kinh nghiệm quý báu. Giờ đây bạn biết bạn không nên làm và tự do suy nghĩ các lựa chọn khác.

Khi chịu đựng thất bại, câu hỏi then chốt là: Tôi đã học hỏi được gì từ kinh nghiệm đó và cách tốt nhất để đi tiếp? Nếu coi thất bại là một phần trong kinh nghiệm phong phú của cuộc

sống, chúng ta có thể tiếp tục học hỏi từ đó và phát triển sự thông thái và hiểu biết của mình.

Một số thất bại sẽ ảnh hưởng sâu sắc tới cuộc sống của chúng ta. Khi bị mất việc ta sẽ rất khó đáp ứng các nhu cầu tài chính cần thiết. Nếu thất bại trong một cuộc đàm phán cực kỳ quan trọng, uy tín của ta trong công ty có thể “đi đứt”.

Có lẽ cách tốt nhất để ta phục hồi từ thất bại là dành thời gian nghỉ ngơi, đúc kết những điều đã học hỏi được rồi bước vào dự án kế tiếp với kỷ luật và lòng quyết tâm mới. Vận động viên chèo thuyền không giành được huy chương tại kỳ Olympic này nên nghỉ ngơi, lấy lại hứng khởi và quyết tâm tập luyện để trở thành đối thủ cạnh tranh huy chương vàng trong kỳ Olympic tiếp theo. Chấp nhận khuôn mẫu trong cách ta phản ứng trước thất bại là một phần của bí quyết hồi phục từ thất bại.

## **Thực hành**

- Suy nghĩ về cách bạn phục hồi từ thất bại trong quá khứ.
- Quan sát cách người khác phục hồi từ thất bại và cân nhắc khía cạnh nào trong cách tiếp cận của họ mà bạn có thể vận dụng.
- Nhìn nhận thất bại một cách khách quan để thu được những bài học rõ ràng và sắc nét.
- Khi thất bại là quá khắc nghiệt, hãy sẵn sàng chỉnh lại mức độ thực tế của tầm ảnh hưởng cá nhân bạn muốn đạt tới.



# BIẾT THỜI ĐIỂM CẦN ĐỨNG VỮNG

---

CÓ NHỮNG LÚC BẠN BIẾT RÕ mình sẽ không thay đổi lập trường. Hiểu rõ về các luận điểm cần giữ vững mang lại cho bạn sự tự tin để là chính mình và thể hiện quan điểm của bạn.

---

## Ý tưởng

Đôi khi ta bị đẩy đi xa hơn mức ta sẵn lòng làm. Ta có thể được yêu cầu phải nói điều mà bản thân không cho là đúng. Ta biết mình cần giữ vững lập trường. Ta làm rõ mình sẽ không nói điều không đúng.

Chúng ta muốn tìm kiếm sự ủng hộ của ai đó để họ phát biểu nhân danh chúng ta. Khi họ nói sẽ ủng hộ bạn trong lĩnh vực này để đổi lấy sự ủng hộ của bạn đối với họ trong lĩnh vực khác, bạn có thể coi đó là một sự trao đổi hợp lý. Trường hợp khác bạn có thể nói rằng bạn sẽ cân nhắc kỹ lưỡng các luận điểm do đồng nghiệp đưa ra, nhưng không đảm bảo sẽ ủng hộ họ trừ khi họ chứng minh được tính thuyết phục của các luận điểm đó.

Nếu là một chuyên gia kinh tế, bạn có thể đưa ra lời tư vấn đối với giá trị của một loại hình đầu tư cụ thể nào đó. Bạn hiểu rõ những lợi thế tiềm năng nhưng cũng nhận ra các nguy cơ và bởi thế không thể đưa ra đề nghị dứt khoát. Những người khác trong cơ quan gây áp lực để bạn phải thay đổi



quan điểm và ủng hộ mạnh mẽ cho dự án này. Thế nhưng bạn biết rằng đạo đức nghề nghiệp đòi hỏi bạn phải giữ vững lập trường. Bạn sẵn sàng đưa ra một vài cảnh báo theo đúng năng lực chuyên môn nhưng vẫn giữ vững quan điểm của mình trên lập trường nghề nghiệp và không có sự đe dọa nào có thể khiến bạn khuất phục.

Giữ vững lập trường chưa bao giờ là việc dễ dàng. Bạn phải nhận thức hết sức rõ ràng vì sao mình giữ vững lập trường và đưa ra lập luận thuyết phục. Có thể bạn nghĩ rằng giữ vững lập trường sẽ gây nguy hiểm đến ảnh hưởng cá nhân của bạn. Nhưng thực tế là danh tiếng của bạn sẽ được nâng lên thay vì giảm đi nếu lập luận bạn đưa ra có cơ sở vững chắc và được trình bày một cách ngay thẳng và cân bằng.

## Thực hành

- Hiểu rõ sự chính trực nghề nghiệp mách bảo bạn điều gì trong những tình huống gây tranh cãi.
- Sẵn sàng giữ vững lập trường khi bạn tin là cần thiết.
- Chuẩn bị cho người khác về việc bạn phải giữ vững lập trường để họ không cảm thấy bất ngờ hoặc bị xúc phạm bởi hành động của bạn.
- Luôn đưa ra lập luận rõ ràng và thuyết phục cho việc giữ vững lập trường của mình.
- Chấp nhận rằng việc giữ vững lập trường có thể dẫn tới sự chỉ trích trước mắt, nhưng về lâu dài nó sẽ củng cố cho uy tín của bạn.



# BIẾT RÕ NHỮNG HẠN CHẾ CỦA BẢN THÂN

---

HIỂU RÕ NHỮNG HẠN CHẾ CỦA BẢN THÂN giúp bạn tránh được các tình huống khó thành công, hoặc ít nhất là bước vào các tình huống đó có chuẩn bị trước.

---

## Ý tưởng

Một cầu thủ bóng đá thuận chân phải phải nhận ra hạn chế của mình. Một tay vợt tennis thuận tay phải sẽ cầm vợt bằng tay thuận. Nếu anh ta chuyển qua cầm vợt tay trái thì sẽ rất khó thành công. Chấp nhận và chung sống với các hạn chế của bản thân là một phần của cuộc sống. Cầu thủ bóng đá cần rèn luyện kỹ năng chơi bóng của chân không thuận để không bị các đội khác bắt bài. Còn tay vợt tennis không nên cố chuyển qua cầm vợt bằng tay không thuận.

Nếu biết mình không giỏi thuyết trình trước đám đông thì ta nên rèn luyện kỹ năng đó cho tới lúc thành thạo hoặc quyết định không bao giờ thuyết trình. Nếu biết kỹ năng về con số không phải là thế mạnh của bản thân, ta cần rèn luyện nó cho tới khi không thua kém ai trong các cuộc thảo luận liên quan tới các con số; mặt khác đừng cố ứng tuyển vào công việc mà giỏi toán là tối quan trọng.

Khả năng chung sống với các hạn chế của bản thân là hết sức

quan trọng. Ta có thể cải thiện hạn chế của mình ở một mức độ nào đó. Nhưng chấp nhận rằng ta có những hạn chế và hòa thuận với chúng là rất quan trọng cho việc duy trì sự lành mạnh và cân bằng.

Harvey không giỏi trong việc đưa ra các quyết định tức thời. Anh luôn cần thời gian để cân nhắc chứng cứ và thử nghiệm cách tiếp cận với các đồng nghiệp khác. Anh hiểu mình không giỏi trong vai trò nào đòi hỏi phải ra quyết định nhanh chóng. Anh biết mình có thể quyết định đúng đắn đối với các vấn đề phức tạp nhưng cũng nhận thấy anh tốn nhiều thời gian hơn người khác. Anh tìm thấy công việc thích hợp tại một công ty bảo hiểm – một công việc hết sức phức tạp nhưng cần chính xác hơn là tốc độ. Cả anh lẫn công ty đều nhận ra thế mạnh của anh và công ty không bao giờ bắt anh phải đảm trách các vai trò mà các hạn chế của anh có thể gây trở ngại.

## **Thực hành**

- Chấp nhận và không chống lại các hạn chế của mình.
- Cố gắng đạt một số tiến bộ trong lĩnh vực bạn có những hạn chế nhưng chấp nhận rằng bạn sẽ không hoàn hảo.
- Cộng tác trên tinh thần bổ sung lẫn nhau để những hạn chế của bạn không bị phơi bày.
- Coi hạn chế của bản thân như một sự đóng góp cho tính khiêm nhường, một phần trong việc sống có trách nhiệm.



# BIẾT MỤC TIÊU TỐI THƯỢNG

---

HIỂU RÕ MỤC TIÊU TỐI THƯỢNG giữ bạn tập trung vào những điều quan trọng nhất. Mục tiêu tối thượng của bạn có thể thay đổi theo từng thời điểm khác nhau trong cuộc đời.

---

## Ý tưởng

Trước mỗi kỳ Thế vận hội mục tiêu của tất cả các vận động viên là được tham dự. Đối với một số vận động viên, mục tiêu cuối cùng là giành được huy chương, số khác đặt mục tiêu lọt vào tới vòng chung kết, và có nhiều người đơn giản là muốn vượt qua chính mình. Mục tiêu tối thượng là niềm cảm hứng giúp vận động viên tập trung tập luyện và quyết tâm làm hết sức mình.

Mục tiêu tối thượng của bạn có thể là trở thành một kế toán viên, kiến trúc sư, quản lý siêu thị, doanh nhân hay nhân viên xã hội. Cũng có thể là thắng kiện, mở doanh nghiệp, thay đổi cuộc sống của lớp trẻ hay sáng tạo một mẫu thiết kế mới được khen ngợi rộng khắp.

Mục tiêu tối thượng có thể mang tới sức ảnh hưởng lớn nhất đối với nhiều người, hoặc chúng ta có thể tập trung sức ảnh hưởng của mình vào số người ít hơn nhưng có tầm quan trọng. Có lẽ điều ta mong đợi nhất chính là giúp các thành

viên trong gia đình được đảm bảo về mặt tài chính và có không gian để phát triển cũng như tận hưởng cuộc sống.

Nếu mục tiêu tối thượng của ta là tạo ra môi trường hay tạo ra cơ hội tốt hơn cho người khác thì bản thân ta sẽ cảm thấy mãn nguyện hơn là chỉ đặt mục tiêu cuối cùng cho sự giàu có của bản thân. Chúng ta chỉ sống có một lần để tạo ra loại tác động quan trọng nhất với chúng ta, tạo điều kiện cho người khác tin vào chính mình, giúp người khác tiến bộ và tạo dựng quan hệ yêu thương và tôn trọng. Khi ta đặt mục tiêu tạo dựng cuộc sống tốt đẹp hơn cho người khác thay vì những thành tựu cá nhân, những điều ta thực hiện sẽ lan tỏa sức ảnh hưởng cá nhân mạnh mẽ trên cơ sở niềm tin, hy vọng và yêu thương.

## **Thực hành**

- Có ý thức về các mục tiêu tối thượng quan trọng đối với bạn.
- Cởi mở với việc các mục tiêu tối thượng tiến hóa theo thời gian.
- Lưu tâm tới sự cân bằng giữa công việc và mục tiêu tối thượng.
- Tìm kiếm sự gắn kết giữa các mục tiêu tối thượng bao hàm nhiều khía cạnh khác nhau trong cuộc sống của bạn.

# VỀ TÁC GIẢ

Tiến sĩ Peter Shaw làm việc với các cá nhân, tập thể và các nhóm nhằm giúp họ phát triển sở trường và khắc phục các vấn đề nan giải một cách tự tin. Mục tiêu của ông là giúp mọi người xác định tầm nhìn xem họ muốn trở thành người như thế nào, những giá trị thúc đẩy họ, giá trị gia tăng họ muốn đem lại và những nguồn tạo nên sức sống cho họ.

Công trình của ông về cách để các nhà lãnh đạo gánh vác thành công vai trò lãnh đạo khó khăn và duy trì thành công ấy đã được ghi nhận qua việc trao tặng học vị Tiến sĩ bằng tác phẩm xuất bản (Doctorate by Publication) từ Đại học Chester năm 2011.

Tiến sĩ Peter thường làm việc với các giám đốc điều hành và thành viên mới trong ban giám đốc và dẫn dắt những thay đổi lớn lao trong tổ chức.

Tiến sĩ Peter từng làm việc trong năm bộ của chính phủ Anh (tài chính, giáo dục, việc làm, môi trường và giao thông). Ông mang tới những biến đổi mang tính quốc gia, ví dụ: cách trả lương giáo viên, mở rộng quy mô lớn trong đào tạo y tá và những sáng kiến việc làm giúp đưa con số thất nghiệp xuống dưới 1 triệu.

Ông chủ trì công tác sáp nhập bộ Giáo dục và Việc làm trong chính phủ Anh. Ở cương vị giám đốc tài chính, ông điều phối ngân sách 40 tỉ bảng và đưa vào những thay đổi triệt để trong thủ tục cấp vốn và giải trình. Ở ba vị trí tổng giám đốc, ông dẫn dắt việc phát triển và thi hành mang tính chiến lược trong những mảng chính sách trọng yếu.

Tiến sĩ Peter đã viết nhiều sách về tinh thần lãnh đạo có ảnh hưởng lớn. Ông là giáo sư thỉnh giảng về phát triển tinh thần lãnh đạo tại Trường Kinh doanh Đại học Newcastle và giáo sư thỉnh giảng tại khoa Kinh doanh Đại học Chester. Ông được Nữ hoàng Anh phong tước CB (Companion of Order of the Bath) vào năm 2000 để ghi nhận đóng góp trong phụng sự công.

# 100 Ý TƯỞNG TẠO ẢNH HƯỞNG CÁ NHÂN

Peter Shaw

Hiếu Trung - Ý Như dịch

---

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THỊ MỘNG XUÂN

Bìa: BÙI NAM

Trình bày: NGUYỄN VĂN

---

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 – 39316211 – 39317849 – 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 35261001 - Fax: (08) 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn





- **Bạn muốn có ảnh hưởng cá nhân như thế nào trong tháng sắp tới?**
- **Làm sao mở rộng danh mục cách gây ảnh hưởng của bạn?**
- **Điều gì ngăn trở bạn có được tầm ảnh hưởng mà bạn muốn?**
- **Bạn sẽ làm gì để tăng sức ảnh hưởng cá nhân của mình?**

Ảnh hưởng cá nhân của chúng ta đến từ việc ngộ rõ mình là ai, chúng ta đấu tranh cho điều gì, đâu là những ưu tiên của chúng ta, khi nào chúng ta hành động, và hiểu lý do cho một cách phản ứng cụ thể nào đó của chúng ta. Điều có tính quyết định cho việc tạo ảnh hưởng cá nhân là biết mình và biết rõ những thiên hướng trong con người mình, biết cách đóng góp hiệu quả, và biết mục tiêu cuối cùng của mình là gì.

Ảnh hưởng cá nhân là nhằm đem lại thành quả. Nỗ lực tạo ảnh hưởng cá nhân của bạn có tính tế đến đâu cũng vô ích nếu không đem lại thành quả. Điểm xuất phát quan trọng cần cân nhắc là thành quả bạn muốn đạt được sau khi xem xét một cách thực tế và táo bạo những gì khả thi.

Cuốn sách mời bạn nghĩ thông suốt về ảnh hưởng cá nhân bạn muốn có, và cung cấp những gợi ý và nhắc nhở thực tế để suy nghĩ. 100 ý tưởng trong cuốn sách này khuyến khích bạn suy nghĩ tích cực về phương pháp và quan điểm của bạn cũng như điều bạn dự tính đạt được.

